

吉林省精品课程教材
吉林省品牌专业教材
吉林省高等学校优秀教材一等奖
普通高等教育“十三五”规划教材

MANAGEMENT

管理学实用教程

（第2版）

邵喜武　林艳辉　◎主编



说　明

本书电子版仅提供给高校任课教师使用，如有任课教师需要本书课件或其他相关教学资料，请联系北京大学出版社客服，微信手机同号：15600139606，扫下面二维码可直接联系。

由于教材版权所限，仅限任课教师索取，谢谢！



内 容 简 介

本书以管理职能为主线，涵盖管理与管理学、中外管理思想与理论、管理的基本原理、组织环境与组织文化、决策、计划、组织、领导、激励、控制、创新、管理前沿理论等内容。本书吸收当前国内外管理学研究的最新成果，强化管理学的基本理论及其应用，突出管理学的前沿知识。本书体例新颖、内容丰富、视野广阔、可读性与实用性强。

本书可作为高等院校经济类、管理类专业的必修课教材和非管理类的选修课教材，也可作为教师教学和编写教材的参考书，还可作为管理者的必读书。

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学实用教程 / 邵喜武，林艳辉主编．—2 版．—北京：北京大学出版社，2018．3
（普通高等教育“十三五”规划教材）
ISBN 978-7-301-29317-1

Ⅰ．①管…　Ⅱ．①邵…②林…　Ⅲ．①管理学—高等学校—教材　Ⅳ．① C93

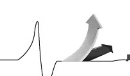
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 036735 号

书　　名　管理学实用教程（第 2 版）
GUANLIXUE SHIYONG JIAOCHENG
著作责任者　邵喜武　林艳辉　主编
策划编辑　王显超
责任编辑　黄红珍
标准书号　ISBN 978-7-301-29317-1
出版发行　北京大学出版社
地　　址　北京市海淀区成府路 205 号　100871
网　　址　http://www.pup.cn　新浪微博：@ 北京大学出版社
电子信箱　pup_6@163.com
电　　话　邮购部 62752015　发行部 62750672　编辑部 62750667
印 刷 者
经 销 者　新华书店
787 毫米 ×1092 毫米　16 开本　19.75 印张　468 千字
2010 年 8 月第 1 版
2018 年 3 月第 2 版　2018 年 3 月第 1 次印刷
定　　价　45.00 元

目 录

第一篇 管理总论





第三篇　创新发展

第一篇　管理总论



第1章　管理与管理学

教学目标

本章是学习管理学的入门之章，是对全书基本知识的概括。通过对本章的学习，掌握管理的概念和特征，理解管理的性质和职能，掌握管理者在管理过程中扮演的角色和管理者应该具备的技能，掌握管理学的定义、研究对象和研究方法。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
管理的概念和特征	（1）理解管理的概念，认识管理现象 （2）理解管理的核心，具备处理人际关系的能力	（1）管理的概念 （2）管理的要素 （3）管理的特征
管理的性质和职能	（1）理解管理的性质 （2）能够认识并运用管理职能	（1）管理的性质 （2）管理的职能
管理者的角色及其技能	（1）能够扮演好管理者的角色 （2）具备管理者的技能	（1）管理者的3种角色 （2）管理者的3种技能
管理学的研究对象和研究方法	（1）掌握管理学形成的脉络 （2）掌握管理学研究方法的运用	（1）管理实践、管理思想与管理理论的关系 （2）管理学形成的阶段划分 （3）管理学的定义 （4）管理学的研究对象 （5）管理学的研究方法



管理就是把复杂的问题简单化，混乱的事情规范化。

——美国通用电气公司前总裁　杰克·韦尔奇

基本概念

管理　管理的性质　管理学　管理者角色　管理职能　决策　计划　组织　领导　激励　控制　创新
管理者　技术技能　人际技能　概念技能

导入案例

分　粥

有7个人曾经住在一起，每天分一大桶粥。但是，粥每天都是不够的。开始，他们通过抓阄决定谁来分粥，每天轮流来分粥。于是几乎每周，他们只有一天是饱的，就是自己分粥的那一天。后来他们推选出一个道德高尚的人来分粥。强权就会产生腐败，大家开始挖空心思去讨好他、贿赂他，以致整个小团体乌烟瘴气。然后大家开始组成三人的分粥委员会及四人的监督委员会，但他们常常互相攻击，争吵不休，最终吃到嘴里的粥全是凉的。

最后他们想出一个方法：轮流分粥，但分粥的人要等其他人都挑完后拿最后剩下的一碗。为了不让自己吃到最少的，每人都尽量分得平均。于是大家开始变得快快乐乐、和和气气，日子也越过越好。

同样是7个人，不同的分粥制度就会有不同的风气。同样地，一个单位如果有不好的工作习气，那么一定是机制存在问题，一定是没有完全公平、公正、公开，没有严格奖勤罚懒的机制。如何制定这样一个制度，是每个管理者需要考虑的问题。

点评：管理靠机制。

彼得·德鲁克说过：“在人类的历史上，还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。”还有人说，管理和科技是促进社会和经济发展的两翼，中国的进步与发展离不开管理。可见，管理在人类进步和社会发展过程中发挥了重要且不可替代的作用。尤其是中国加入WTO(World Trade Organization，世界贸易组织)，中国企业真正走向了世界，实现了经济全球化。同时，中国企业面对的竞争也更加激烈，能否在国际市场上占有一席之地或立于不败之地，管理起着决定性的作用。改革开放以来，中国的经济一直以惊人的速度发展，由此造就了一批堪称奇迹的企业。但中国企业真正被推向市场的时间并不长，企业管理模式、经验还比较落后，实践证明，中国企业与世界发达国家的企业相比还有很大的差距。

1.1　管理的概念和基本特征

把管理作为一门学科进行系统的研究，只有一百多年的历史。但是，管理实践和人类的历史一样悠久，至少可以追溯到几千年以前。生活在幼发拉底河流域的闪米尔人，早在公元前5千年就已经开始了最原始的记录活动。这是有据可考的人类历史上最早的



管理活动。3 千多年前(公元前 17 世纪)中国的商朝，君王已经开始统辖指挥几十万人的军队作战，管理上百万个分工不同的奴隶进行生产劳动。周朝还制定了许多管理国家的典章制度，提出了“明德慎罚”的管理思想。为了适应诸侯王国之间政治、军事活动的需要，在中央到全国主要都城的大道上每隔 15 千米设一个驿站，形成了全国性的信息网络，信息传递速度可以达到平均每天 250 千米，这可称为世界上最早的管理信息系统。世界上所有的文明古国，如古巴比伦、古罗马等，都早在几千年前就对自己的国家进行了有效管理，并且建立了庞大严密的组织，完成了许多今天看来仍是十分巨大的建筑工程。我国的长城、兵马俑，埃及的金字塔都可证明：在 2000 年前，人类已经能够组织、指挥、协调数万人乃至数十万人去完成历时许多年且经过周密计划的宏大工程，其管理才能令人折服。

1.1.1　管理的概念

学习管理，首先要了解什么是管理，管理的基本要素有哪些。随着更多的人对管理科学的研究，人们对管理的认识也更加全面，更加深刻。从不同的角度出发，人们对管理可以有不同的理解。从字面上看，管理有“管辖”“处理”“管人”“治事”等含义，即对一定范围内的人员及事物进行安排和处理，是人们为了实现一定的目标而进行的自觉活动。长期以来，中外学者从不同的研究角度出发，对管理做出了不同的解释，其中较有代表性的解释如下：

法国著名管理学家亨利·法约尔(Henri Fayol)最早在一般意义上概括了管理的含义。他指出，管理是由计划、组织、指挥、协调和控制等职能要素组成的活动过程。这一观点强调管理是一个过程。

科学管理理论的创始人弗雷德里克·泰罗(Frederick Taylor)认为，管理就是对工人进行挑选和培训，对生产和操作进行统计、记录及制定并执行定额的过程。这一观点强调了管理对效率的意义和管理的目的性。

美国当代管理学家及决策理论的主要代表人物赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon)认为，管理就是决策。这一定义强调了决策在现代管理中的主导地位，说明了决策与管理的内在联系。

管理过程学派的主要代表人物哈罗德·孔茨(Harold Koontz)认为，管理就是设计和维持一种环境，使在这个环境工作的人们以尽可能少的支出实现预定的目标。这说明管理是一种资源配置过程，也是一种服务，主要服务于组织成员。

德国管理学家马克斯·韦伯(Marx Weber)认为，管理是通过行政组织体系层层下达并实现组织经营者意图的过程。这说明管理是管理者下达指令的过程。

毛泽东认为，管理也是社会主义教育。这是毛泽东 1964 年提出的观点。其深刻思想包括管理的关键是人的精神状态；管理的根本方法是通过教育提高人的觉悟，激发人的积极性；管理与社会制度相关，只有通过社会主义教育才能使组织的成员确立社会主义的共同理想和共同目标。此观点从社会和政治的角度强调人的信仰、价值观在管理中的重要作用，而回避了管理中固有的专业技能的一面。

管理大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)认为，管理是一种以绩效责任为基础的专业

职能。他的观点与毛泽东的观点恰恰相反。他认为，管理与所有权、地位或权力完全无关；管理是专业性的工作，与其他技术工作一样，有自己专有的技能、方法、工具和技术；管理人员是一个专业的管理阶层；管理的本质和基础是执行任务的责任。

综合上述观点，管理的概念可以表述为，管理是指一定组织中的管理者，为了实现管理目标而对该组织的人力、物力、财力、信息、技术等管理对象进行决策、计划、组织、领导、激励、监督、协调、控制的活动过程。

管理活动得以实现必须包括以下 4 个基本要素。

（1）管理主体——管理者。管理者是管理活动中最基本和最主要的要素。管理者是一个社会组织或社会单位的若干首脑或负责人组成的群体。管理者因工作职位不同处于不同的管理层次，如公司的经理、各部门负责人。

（2）管理客体——管理对象。管理对象是管理者施加影响并产生作用的人和事。企业的管理对象是其内在各种经营要素，如人、财、物、信息、技术等组成的动态系统。

（3）管理手段——管理职能。管理职能是在一定的技术经济条件下，在管理活动中反复出现的带有共性的管理活动的理论概括。管理职能也叫管理功能，是管理者对管理对象发生作用和影响的手段。管理的基本职能是组织、领导、用人、激励、预测、决策、计划和控制，它贯穿于管理活动的始终。

（4）管理目标。管理目标是管理主体借助于管理手段而达到的预期目的，它是一切管理活动的出发点和归宿。严格地说，管理是为了实现组织目标而进行的，是促使组织有效地利用资源以达成组织目标而进行的。

1.1.2　管理的基本特征

管理的基本特征包括如下 6 个方面。

1. 管理是一种社会现象和文化现象

只要有共同劳动的地方就有管理，管理是社会普遍存在的现象。从科学的定义上讲，这种现象是否存在，必须具备两个必要条件：①两个人以上的集体活动；②有一致认可的、自觉的目标。管理也是一种社会现象，即不同的社会制度下，管理手段和方法会体现出不同的形态；管理也是一种文化现象，即不同组织、不同民族、不同宗教等背景下的管理会呈现不同的特点，管理活动是文化的体现。

2. 管理的主体是管理者

管理是管理者让他人与自己一同去实现既定目标的过程，所以管理者对管理的效果进而对组织的效果将承担主要责任。那么，管理者的责任究竟是什么呢？美国管理学者彼得·德鲁克通过 3 个层次对这一问题做了明确回答。

德鲁克认为，管理者的第一个责任是管理一个组织。组织是一个整体，为此，管理者应明确：组织是什么，它的目标是什么，如何实现目标。只有如此，组织才能取得最大的效益，才能更好地服务社会。管理者的第二个责任是管理下属和自己。管理者应该通过目标管理和自我控制进行管理，应该培养下属和约束自己。管理者的第三个责任是管理工作，主要是激励组织成员，提高其工作的积极性和创造性，求得组织的最佳效果。



3. 管理有任务、职能和层次

管理的任务，即管理者的任务是设计和维持一种环境，使在这一环境工作的人们能够用尽可能少的支出实现既定目标。在管理实践中，管理者的工作环境可能各不相同，所遇到的问题也不尽相同，但他们为了完成任务所采用的管理职能是相同的。即在管理活动中，管理者都要承担决策、计划、组织、人员配备、领导、沟通、激励和控制等基本职能。为了更好地发挥这些基本职能，一个组织通常分成上层主管人员、中层主管人员、基层主管人员3个层次。

4. 管理的核心是处理好各种人际关系

中国自古就有“天时不如地利，地利不如人和”的说法，处理好人际关系是管理的第一要务。管理者的工作或责任中很大一部分是与人打交道，这在领导、沟通、激励的职能中表现尤为充分。因此，善于协调处理错综复杂的人际关系，培养合作意识，树立共同的目标，是管理者必须具备的能力素质。只有管理者与其共同工作的人们关系融洽，同时保持适当的距离，被管理者才能保持心情愉悦，从而增强其积极性和创造能力。



知识链接

刺猬理论

刺猬理论是两只困倦的刺猬，由于寒冷而拥在一起。可因为各自身上都长着刺，刺得对方怎么也睡不舒服。于是它们离开了一段距离，但又冷得受不了，于是又凑到一起。几经折腾，两只刺猬终于找到一个合适的距离：在彼此不受伤害的前提下，保持着群体的温暖，如图1.1所示。



图1.1　刺猬理论图

刺猬理论强调的是人际交往中的“心理距离效应”。运用到管理实践中，就是管理者应该与下属保持亲密关系，但这是“亲密有间”的关系，是一种不远不近的恰当合作关系。与下属保持心理距离，可以避免下属的防备和紧张心理，可以减少下属对自己的恭维、奉承、送礼、行贿等行为，可以防止与下属称兄道弟、吃喝不分。这样做既可以获得下属的尊重，又能保证在工作中不丧失原则。一个优秀的领导者和管理者，要做到“疏者密之，密者疏之”，这才是成功之道。

特别提示

人与人之间走得过近，就意味着疏远的开始。

5. 管理具有科学性与艺术性

科学是系统化的知识，科学方法应能通过对事物的观察进而对事物的本质做出判断，并通过继续不断地观察从而对这些本质的确切性进行检验。20世纪以来，管理知识逐渐系统化，形成了学科和体系，并形成了一套行之有效的管理方法，尽管与自然科学相比，它还不够精确，但管理已成为一门科学是毋庸置疑的。

管理是一门艺术，这是强调管理的实践性，没有实践就无所谓艺术。艺术就是指达到某种预期效果的“诀窍”，也就是说，管理者在管理实践中，既要运用管理知识，又要发挥创造性，采用适宜措施，高效地实现目标。最富有成效的管理艺术是在拥有一定知识、经验、才能等因素的基础上，在行使管理职责的过程中，创造性地运用相关理论和方法，分析和解决问题时所表现出来的特殊技巧。

若管理者靠背诵管理原则、原理进行管理活动，就如同医生靠背医书诊断疾病，建筑师靠公式设计建筑一样，必然是脱离或忽视实际情况的无效活动。也就是说，管理理论的学习不能培养出“成品”管理人员，但能为培养有效的主管人员在管理理论知识方面打下坚实的基础。这说明管理既是一门科学，又是一种艺术，有效的管理人员是两者的有机结合。

特别提示

基层管理者对管理的科学性要求较高，高层管理者对管理的艺术性要求较高。

6. 管理的“载体”是组织

在人类社会的生产活动中，人们总是或多或少地组织起来，通过管理实现个人单独活动所不能达到的效果。所以，管理活动存在于组织活动中，只有在一个组织中，才能谈管理者和被管理者，才能实施管理活动，管理者的作用只有在组织中才能得到发挥。同时，任何组织活动，都需要有计划与目标。管理就是通过制订计划，确定目标，引导组织成员实现目标，收到组织成员协作的整体效果。

1.2 管理的性质和职能

1.2.1 管理的性质

管理活动是人类整个社会活动的一部分，它直接与社会的经济基础和上层建筑相联系，所以管理具有双重性。管理既有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性，又有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

1. 管理的自然属性

管理的自然属性是指管理要处理人与自然的关系，合理组织生产力，也称管理的生产力属性。管理的自然属性体现在两个方面：①管理是社会劳动过程的一般要求，是为适应生产力发展和社会分工发展的要求而产生的，是社会协作过程本身的要求，是共同劳动得以顺利进行的必要条件，共同劳动的规模越大、劳动的社会化程度越高，管理就越重要，这与生产关系、社会制度没有直接的关系；②管理在社会劳动过程中具有特殊的作用，只有通过管理才能把实现劳动过程所必需的各种要素组合起来，使各种要素发挥各自的作用，这也与生产关系、社会制度没有直接的联系。管理的自然属性是不以人的意志而转移，也不因社会制度、意识形态的不同而有所改变的，完全是一种客观存在。



2. 管理的社会属性

管理的社会属性也称管理的生产关系属性，是指管理作为生产关系的体现，总是反映一定社会形态中统治阶级的要求，受生产关系的影响和制约。管理的社会属性体现在管理作为一种社会活动，它只能在一定的社会历史条件下和一定的社会关系中进行。管理具有维护和巩固生产关系、实现生产目的的功能。管理的社会属性与生产关系、社会制度紧密相连。

管理的双重性是相互联系、相互制约的。一方面，管理的自然属性不可能孤立存在，它总是存在于一定的社会制度、生产关系中。同时，管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在，否则，管理的社会属性就成为没有内容的形式。另一方面，管理的双重性又是相互制约的。管理的自然属性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与其相适应；同时，管理的社会属性也必然对管理的方法和技术产生影响。

1.2.2　管理的职能

管理职能即管理的职责和功能，在这个问题上，学者们的看法也不统一。20 世纪初，法国的管理思想家亨利·法约尔在其著作《工业管理和一般管理》中写道，所有管理者都行使 5 种管理职能：计划、组织、指挥、协调和控制。到 20 世纪 50 年代中期，美国加利福尼亚大学洛杉矶分校的哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐内尔在其有关管理学的教科书中，把管理的职能划分为 5 种：计划、组织、人员配备、指导和控制。任何管理工作都包括 7 种基本职能，即决策、计划、组织、领导、激励、控制和创新，如图 1.2 所示。为了对管理学有整体的了解，下面简要介绍管理的基本职能。

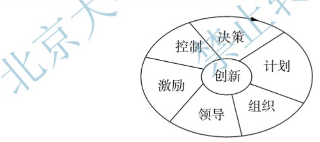


图 1.2　管理职能循环示意

1. 决策

决策出现于 20 世纪 30 年代，由美国的切斯特·巴纳德首先提出，当时仅是决策的雏形，到了 20 世纪 60 年代，以美国的赫伯特·西蒙为代表使决策趋于完善。决策是人类社会的一项重要活动，它涉及人类生活的各个领域，诸如政治、军事、经济等。尽管决策对象在具体工作内容上有明显的区别，但就其本质来说是相同的，即指组织或个人为了实现某种目标而对未来一定时期内有关活动的方向、内容及方式进行识别、选择或调整，以解决问题或利用机会的过程。这个过程集中体现了人们在对客观事物全面、本质的认识基础上驾驭事物发展的一种能力。现代管理中的决策是决策者在占有大量信息和丰富经验的基础上，确定目标，并借助于一定的手段、方法和技巧，对影响决策的诸多因素进行分析研究，从多种可行性方案中做出选择和决定的活动。决策贯穿于管理工作的全过程，是管理



过程的核心，是执行其他各项管理职能的基础。从这个意义上讲，决策是管理的核心职能。

2. 计划

一项管理活动做出决策之后，就要进行周密计划。组织中所有层次的管理者包括高层管理者、中层管理者、基层管理者都必须从事计划活动，计划是把管理任务进行层层落实和分解的过程，是把既定的目标进行具体安排，化为全体成员在一定时期内的行动纲领，并规定实现目标的途径、方法的管理活动。计划是现代管理最重要、最基本的职能。

计划职能是通过制订科学的执行计划来实现的。因此，要通过调查研究，全面分析，综合平衡，并在长期实践过程所取得的经验中找出规律，从而保证计划的科学性和预见性。计划的形式是多种多样的，既要编制综合性计划，又要编制各项专题计划，并把计划指标层层分解落实。只有这样，才能把组织各方面的工作有机地组织起来，充分发挥计划的指导作用，实现决策所确定的目标。

3. 组织

决策和计划的实施要靠他人的合作，人类对合作的需要便产生了组织。组织是为了实现系统的共同任务和目标，对人们的活动进行合理的分工和协作，合理配置和使用资源，正确处理人们相互关系的管理活动。其目的是把企业生产经营的各个要素、各个环节和各个部门，从劳动的分工和协作上，从相互关系上，从时间和空间的联结上，都合理地组织起来，使劳动者之间及劳动者和劳动工具、劳动对象之间，在一定环境下，形成最佳的结合，从而使组织的生产经营活动能够协调地、有秩序地进行，不断提高生产经营活动的效益。

组织职能的主要内容：确立合理的管理体制，建立合理的组织结构，正确划分管理层次，设置职能机构；按照业务性质，确定各部门的职责范围，并按所负责任给予各部门、各管理人员相应的权力；明确上下级之间的领导关系和相互间的协作关系；建立信息沟通渠道；正确挑选和配备各类人员；加强考核培训，实行合理的奖惩制度等。

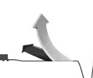
知识链接

美国的钢铁大王安德鲁·卡内基是一位著名的成功学大师，他死后，在他的墓碑上刻着：“这里边安葬着一个人，这个人生前善于把强过自己的人编织到为自己服务的组织机构当中来。”可见组织能力多么重要。

4. 领导

决策、计划与组织工作都做好了，也不能保证组织目标的实现，因为组织目标的实现要靠组织全体成员的努力。各个岗位上的人员由于各自的个人目标、需求偏好、性格、素质、价值观及工作职责和掌握信息量等方面存在差异，在相互合作中必然会产生各种矛盾和冲突，因此，就需要有权威的领导者进行领导，指导人的行为，协调人与人之间的矛盾，增进理解、统一思想和行为。

领导是领导者通过指挥、指导、协调等影响个人和集体活动以实现组织目标的过程。领导者可以产生于正式组织中也可以产生于非正式组织中，正式组织的领导者拥有组织赋予他们的职位和职权，而非正式组织的领导者并没有组织赋予他们的职位和职权，而是靠



自己的影响力自然形成的。领导的本质就是通过领导者与被领导者的相互作用，使组织的活动协调一致，并有效地实现组织目标。组织中的领导者可依据权利、责任大小不同分为高、中、低等不同层次，不管是哪一层次的领导者都要求具有优良的品质和高超的领导艺术，这样的领导集体才能带领组织成员有效地实现组织目标。管理的领导职能是一门非常奥妙的艺术，贯穿于整个管理活动中。

5. 激励

激励本来是心理学的概念，从心理学的角度看，行为的基本因素是动作，人的所有行为都由一系列的动作组成，人的动作来自人的动机。所谓动机是指引起个人行为，维持该行为并将该行为引向某一目标的直接原因，即动机是促使个人产生行为的直接原因，而动机的主要来源有两个：一是人的内部需要；二是人的外部刺激。人的内部需要说明人的动机是受需要支配的，当人们产生某种需要但得不到满足时，心理上便产生一种不安情绪，这种不安和紧张会成为一种内在驱动力，促使个体采取某种行为达到一定的目标。人的外部刺激说明人的需要不是来自人体内部，而是外界环境条件对人的神经刺激，从而使人产生某种需要，所以动机是受环境条件所形成的需要决定的，如图 1.3 所示。在瞬息万变、日新月异的现代社会，人的行为产生的原因多是外界条件的刺激。

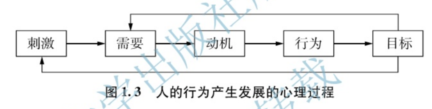


图 1.3　人的行为产生发展的心理过程

人的基本心理过程就是一个激励过程，通过有意识地设置需要，使被激励的人产生动机，进而引起行为，满足需要，实现目标。同样一个人，有时工作劲头十足，而有时心灰意冷，就是人的心理变化所致。在管理学中，激励是指主管人员促进、诱导下级形成动机，并引导行为指向目标的活动过程。也就是说，激励是一种精神力量和状态，具有加强、激发和推动作用，并引导行为指向目标。主管人员应了解什么最能激励下级，以及这些激励因素如何发挥作用，同时要研究如何促使被管理者产生某种特定的动机，如何引导他们拿出自己的全部力量来为实现某一目标而努力奋斗，并把这些认识体现在管理活动中，这样他们才有可能成为有效的管理者。

6. 控制

人们在执行计划过程中，由于受到各种因素的干扰，常常使实践活动偏离原来的计划，为了保证目标及为此制订的计划得以实现，就需要有控制职能。

控制是普遍存在于自然界和社会中的一种发展和约束的关系，它是控制理论中一个重要而又基本的概念。控制即按照既定的目标、计划和标准，对组织生产经营活动各方面的实际情况进行检查和监督，从而发现差距、分析原因、采取措施、予以纠正，使工作能按原定计划进行，或根据客观情况的变化，对计划做适当调整，使其更符合实际。

控制职能与计划职能密不可分。计划是控制的前提，为控制提供目标和标准，没有计划就不存在控制；控制是实现计划的手段，没有控制，计划就不能很顺利地实现。控制的



目的是保证企业实际的生产经营活动及其成果同预期的目标相一致，通过控制职能，把计划规定的任务和目标转化为现实。

有效的控制，要提高预见性，要有长远观点，不仅要在偏差出现后能够及时察觉，并采取有效措施加以纠正，而且要尽量在重大偏差出现之前，能预见问题并及时采取措施，把问题消灭在萌芽之中。控制要有全面观点，要从整体利益实施控制，各个局部的目标要协调一致；控制要迅速及时，要建立完善的信息管理系统，加强信息的收集、分析和反馈等。

特别提示

控制无效就不如不控制。

7. 创新

由于科技迅猛发展，社会经济活动空前活跃，市场需求瞬息万变，社会关系也日益复杂。每位管理者每天都有可能会遇到新情况、新问题，如果墨守成规，就无法应付新形势下的挑战，无法完成任务。许多成功的诀窍就在于创新，大到国家改革，小到办实业都要敢于创新。那么，什么是创新？创新就是改变现状；创新是标新立异，创造新思维；创新是独树一帜，敢为天下先；创新就是发现、发明、发奋、发展；创新是超群、超脱、超拔、超越。1995 年 5 月，江泽民在全国科技大会上指出：“创新是一个民族进步的灵魂，是国家兴旺发达的不竭动力。”从此，各行各业都开始致力于创新，创新的作用越来越明显。良好的创新思维和创新能力有利于决策、计划、组织、领导、激励、控制等管理职能的充分发挥。

1.3 管理者的角色及其技能

管理者合格与否在很大程度上取决于上述 7 种管理职能的履行情况。为了有效履行各种职能，管理者必须明确以下两个问题：一是自己扮演什么角色；二是在扮演这些角色的过程中，自己需要具备哪些技能。

1.3.1 管理者角色

管理者角色是指组织中的管理者需要做的一系列特定的工作任务。20 世纪 60 年代末，亨利·明茨伯格在他的《经理工作的性质》一书中阐述了管理者在管理工作中需要扮演的 10 种角色，这 10 种角色可被归纳为三大类：人际角色、信息角色和决策角色。

1. 人际角色

人际角色直接产生于管理者的正式权力基础，管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时，他们就在扮演人际角色。管理者所扮演的人际角色有代表人角色、领导者角色和联络者角色 3 种。

作为所在单位的管理者，必须行使一些具有礼仪性质的职责。例如，管理者有时必须出现在社区集会上，参加社会活动，或宴请重要客户等。在这种情况下，管理者行使着代表人的角色。



由于管理者对他所在单位的成败负重要责任，所以必须在工作小组内扮演领导者角色。对这种角色而言，管理者和员工一起工作并通过员工的努力来确保组织目标的实现。

最后，管理者必须扮演组织联络者的角色。管理者无论是在与组织内的个人和工作小组一起工作时，还是在与外部利益相关者建立良好关系时，都起着联络者的作用。管理者必须对重要的组织问题有敏锐的洞察力，从而能够在组织内外建立关系和网络。

2. 信息角色

在信息角色中，管理者负责确保和其一起工作的人具有足够的信息，从而能够顺利完成工作。管理责任的性质决定了管理者既是所在单位的信息传递中心，也是组织内其他工作小组的信息传递渠道。整个组织的人依赖于管理结构和管理者以获取或传递必要的信息，以便完成工作。管理者所扮演的信息角色有监督角色、传播角色、发言人角色 3 种。

（1）监督角色。作为监督者，管理者持续关注组织内外环境的变化以获取对组织有用的信息。管理者通过接触下属来收集信息，并且从个人关系网中获取对方提供的信息。根据信息，管理者可以识别工作小组和组织的潜在机会和威胁。

（2）传播角色。作为传播者，管理者要把重要信息传递给工作小组成员，有时也向工作小组隐藏特定的信息，但是必须保证员工具有必要的信息，以便切实有效地完成工作。

（3）发言人角色。管理者必须把某些信息传递给单位或组织以外的个人。例如，必须向董事和股东说明组织的财务状况和战略方向，必须向消费者保证组织在切实履行社会义务，必须让政府官员对组织遵守法律的情况感到满意等。

3. 决策角色

在决策角色中，管理者处理信息并得出结论。管理者让工作小组按照既定的路线行事，并分配资源以保证小组计划的实施。管理者所扮演的决策角色有企业家角色、混乱驾驭者角色、资源分配者角色、谈判者角色 4 种。

（1）企业家角色。管理者寻求组织的发展机会，并对所发现的机会进行投资以利用这种机会，如开发新产品、开发市场、提供新服务或发明新工艺等。

（2）混乱驾驭者角色。一个组织不论被管理得多么好，它在运行的过程中，总会遇到或多或少的冲突或问题，管理者必须善于处理或解决问题，当组织发生危机时，要善于危机管理和危机公关。

（3）资源分配者角色。管理者决定将组织资源分配给各个部门和成员。

（4）谈判者角色。对所有层次管理工作的研究表明，管理者的大量时间都花费在谈判上。管理者的谈判对象包括员工、供应商、客户、政府和其他工作小组。

1.3.2　管理者技能

根据罗伯特 · 卡茨的研究，管理者要具备技术技能、人际技能和概念技能 3 种技能。

1. 技术技能

技术技能就是指从事自己管理范围内的工作所需的技术和方法。如果是车间主任，就要熟悉各种机械的性能、使用方法、操作程序，各种材料的用途、加工工序，各种成品或

半成品的指标要求等。如果是办公室管理人员，就要熟悉组织中有关的规章、制度及相关法规，熟悉公文收发程序、公文种类及写作要求等。如果是财务科长，就要熟悉相应的财务制度、记账方法、预算和决算的编制方法等。技术技能对基层管理者来说极为重要，因为基层管理者大部分时间都在训练下属人员或回答下属人员有关具体工作方面的问题，因而他们必须知道如何去做下属人员做的各种工作。只有具备技术技能，才能更好地指导下属工作，更好地培养下属，由此才能成为受下级成员尊重的有效管理者。技术技能对于基层管理者、中层管理者、高层管理者的重要程度依次下降。

2. 人际技能

人际技能是指成功地与组织单位中各层次的人打交道并与他人沟通的能力，包括联络、处理和协调组织内外人际关系的能力，激励和诱导组织内工作人员的积极性和创造性的能力，正确地指导和指挥组织成员开展工作的能力。人际技能要求管理者首先要了解他人的信念、思考方式、感情、个性，以及每个人对自己、对工作、对集体的态度，并且认识到他人的信念、态度、观点与自己不一样是很正常的，承认和接受不同的观点和信念，这样才能与他人更好地交换意见。其次，要求管理者能够敏锐地察觉他人的需要和动机，并判断组织成员的可能行为及其可能后果，以便采取一定措施，使组织成员的个人目标与组织目标最大限度地保持一致。最后，要求管理者掌握评价奖励员工的一些技术和方法，最大限度地调动员工的积极性和创造性。许多研究表明，人际技能是一种重要技能，对各层次管理者都具有同等重要的意义。

3. 概念技能

概念技能是指“把观点设想出来并加以处理，以及将关系抽象化的精神能力”(Plunkett，Attner，1997 年)。概念技能是对高层管理者的特殊要求。高层领导者将在组织中遇到的问题概念化，这是一个理论升华和文化创造的过程。高层管理者是组织理论和组织文化的主要创造者，需要有较高的概念抽象技能。从概念技能的角度，管理者要具有对事物的洞察、分析、判断、抽象和概括的能力。管理者应看到组织的全貌和整体，了解组织各个部分与环境是如何互动的，了解组织内部各部分是怎样相互作用的，能预见组织的发展趋势和行业未来。

上述 3 种管理技能是各层管理者都需要掌握的，区别仅在于各层管理者所需掌握的 3 种管理技能的比例会有所不同，具体如图 1.4 所示。

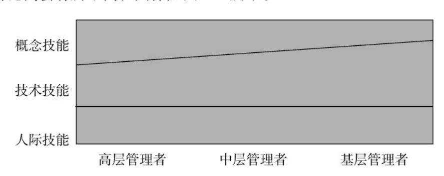
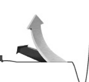


图 1.4　不同层次的管理者所需要的管理技能结构



1.4　管理学的研究对象和研究方法

1. 管理实践、管理思想与管理理论的关系

在人类历史上，自从有了有组织的活动，人们的社会实践活动就表现为集体协作的方式，也就有了管理的实践活动。管理活动的出现促使一些人对该活动进行研究和探索。他们在漫长而重复的管理实践活动中，经过长期的积累和总结，对管理活动有了一定的认识和见解，管理思想就逐步形成。随着社会生产力的发展，人们把各种管理思想加以归纳总结，找出带有规律性的东西，经过抽象和综合就形成了管理理论。管理理论被应用到管理实践，并指导管理活动，以期取得良好效果，并在实践中修正和完善管理理论。从以上表述中可以看出，管理实践、管理思想和管理理论三者之间的关系：管理实践是管理思想的根基，管理思想来自管理实践中的经验并影响管理实践；管理思想是管理理论的核心要素，管理理论是管理思想的提炼、概括和升华，并反映管理思想；管理实践需要管理理论的指导并验证管理理论。三者的关系如图 1.5 所示。

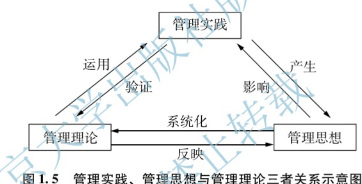


图 1.5　管理实践、管理思想与管理理论三者关系示意图

2. 管理学形成的阶段划分

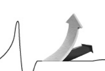
管理理论的出现就意味着管理学的形成，19 世纪末 20 世纪初泰罗的科学管理理论的出现是管理学形成的标志。经过漫长的岁月，管理学形成可分为以下几个阶段，见表 1－1。

表 1－1　管理学形成的阶段划分

管理学形成的不同阶段	时间
早期管理实践与管理思想	有了人类集体劳动至 18 世纪
管理学的萌芽	18—19 世纪末
古典管理理论	20 世纪初—20 世纪 30 年代
行为科学理论	20 世纪 30 年代—20 世纪 60 年代
现代管理理论	20 世纪 60 年代至今

3. 管理学的定义

管理学是一门系统研究管理过程的普遍规律、基本原理和一般方法的科学。从管理学的定义中，可以概括出管理学的 4 个特点：



（1）一般性，是指管理学研究管理过程中共性的规律。

（2）边缘性，是指管理学既不属于自然科学，也不属于社会科学，它是介于两者之间的边缘学科。

（3）历史性，是指管理学由人类几千年的管理思想不断发展而来。

（4）实践性，管理学是一门应用性很强的学科，体现了管理的艺术性。

4. 管理学的研究对象

管理学是一门综合性的学科，是以管理理论为研究对象的一门科学，因此，管理学也可称为理论管理学。与理论管理学相对应的是应用管理学，即研究如何将管理理论与实践相结合，并应用于具体的企业管理和部门管理等。因此，管理学的研究对象是各种管理工作中普遍适用的原理和方法。

管理学的研究以管理职能研究为轴线，既重视科学的古今中外管理思想和理论的继承与发扬，又重视新时期管理思想和理论的创新与发展。管理学不具体研究经济部门、军事部门、教育部门、行政部门的管理，也不具体研究农业企业、工商企业、交通运输等企业的管理，管理学是研究适合各种部门和企业的一般管理理论和方法。因此，管理学具有广阔的发展空间，在整个管理学科中处于最基础和核心的地位。

5. 管理学的研究方法

管理学是一门综合性科学，它与经济学、社会学、心理学、政治学、数学、法学、哲学、统计学等有关。它吸取了这些学科的有关部分，因而管理学不仅研究范围十分宽广，而且研究方法也多种多样，但马克思主义的唯物辩证法是学习与研究管理学的总的方法论指导。

1）试验研究法

人为地为某一试验创造条件，观察其实际结果，再与未给条件的对比试验的实际结果进行比较分析，寻找外加条件与试验结果之间的因果关系，若多次试验结果相同，则可得出结论。试验的时机、地点、范围、规模不同，对试验的结果会产生一定的影响。试验研究方法是一种用实践来检验理论、总结经验、发现规律的好方法，但在实际运用中应科学地组织、系统地观察、正确地组织试验活动。著名的霍桑试验就是研究管理中的人际关系的试验研究法的实例，详见本书第2章。

2）系统研究法

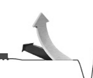
系统是由各个部分组成的、具有特定功能的有机整体。按照系统理论的观点，世界是由大大小小的系统构成的，系统具有整体性、相关性、动态性、有序性等特点。系统研究方法就是把管理对象作为一个系统来研究，研究该系统的内部构成、运行及发展变化规律，研究该系统与其他系统之间的关系等。

3）比较研究法

比较研究法是通过纵向、横向比较，发现异同，探索规律，找出事物结果所产生的原因，从而为指导管理活动提供依据。

4）矛盾研究法

矛盾研究法是把事物矛盾的双方看成一个统一体，通过对矛盾的正面与反面、内因与



外因、矛盾双方的辩证关系、矛盾的成因和发展趋势等进行分析，达到找出问题、分析问题、解决问题的目的。

5）案例研究法

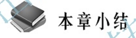
在管理学中会广泛地使用案例研究法，即通过选取典型案例分析研究，归纳经验、理论和规律，再用这些经验、理论和规律去指导实践。在运用案例研究法时，要注意案例的代表性，理清事物发生结果的前提、背景和条件。然后运用辩证唯物主义和历史唯物主义的方法找出事物发展中的因果关系。

6）演绎研究法

演绎研究法是根据已经证明的公理、定理、规律来进行推理的一种研究方法。它是由一般到个别，即由一般原理得出关于个别事实的结论的一种推理方法。演绎推理一般采取三段论式的形式，如“所有金属都导电，铁是金属，因此铁导电”。在演绎推理中，结论中的概念只能含有前提中已经有的概念，而不能改换概念；如果它的前提是正确的，在推理中又遵循推理的规则，那么结论也必定是正确的。

7）归纳研究法

归纳研究法是管理学中重要的研究方法，通过对客观存在的一系列典型事物（案例或经验）进行分析和总结，从中找出事物变化发展的一般规律，这种从个别到一般的研究方法称为归纳研究法。当然个别要具有典型性和代表性，如果调查对象不具有代表性，总结归纳出的结论就不具有客观性。



本章小结

本章介绍了管理的概念和特征、管理的性质和职能、管理者的角色及其职能，以及管理学的研究对象和研究方法。

本章在介绍管理学的课程地位和管理的重要性的基础上，引出主题，介绍了管理学家对管理的认识和看法，总结了管理的概念，即一定组织中的管理者，为了实现管理目标对该组织的人力、物力、财力、信息、技术等管理对象进行决策、计划、组织、领导、激励、监督、协调、控制的活动过程，并从管理的概念中提炼出管理的四要素，即管理的主体、管理的客体、管理的手段、管理的目标。管理的特征主要有 6 点，分别是管理是一种社会现象和文化现象，管理的主体是管理者，管理有任务、职能和层次，管理的核心是处理好各种人际关系，管理的科学性与艺术性，管理的“载体”是组织。

管理的自然属性和社会属性反映了管理的双重性，管理的职能主要有决策、计划、组织、领导、控制、激励、创新等。管理者的角色包括人际角色、信息角色、决策角色三大类，管理者的技能包括技术技能、人际技能、概念技能三大技能。

在漫长的管理实践的基础上，逐渐产生管理思想，对管理思想的系统化而形成了管理理论。管理学的形成经历了早期管理实践与管理思想、管理学的萌芽、古典管理理论、行为科学理论、现代管理理论 5 个阶段。管理学是一门系统研究管理过程的普遍规律、基本原理和一般方法的科学，对管理学的研究要以马克思主义的唯物辩证法作为总的方法论指导，试验研究法、系统研究法、比较研究法、矛盾研究法、案例研究法、演绎研究法、归纳研究法等是研究管理学的主要方法。



名人名言

管理就是做好无数小的细节工作。

——国际战略管理顾问　林正大

把每一件简单的事做好就是不简单，把每一件平凡的事做好就是不平凡。

——海尔公司总裁　张瑞敏

习　题

一、复习题

1. 选择题

（1）研究管理学的总的方法论指导是(　　)。

A. 系统方法　　B. 理论联系实际的方法

C. 唯物辩证法　　D. 比较分析法

（2）管理是一门艺术，这是强调管理的(　　)。

A. 复杂性　　B. 有效性

C. 实践性　　D. 精确性

（3）现代管理的核心是(　　)。

A. 计划　　B. 处理好人际关系

C. 组织　　D. 控制

（4）管理的主体是(　　)。

A. 管理者　　B. 管理对象

C. 管理目标　　D. 管理职能

（5）中外学者对管理的定义不胜枚举，提出“管理是由计划、组织、指挥、协调和控制这5项要素所组成的活动过程”的是(　　)。

A. 赫伯特·西蒙　　B. 彼得·德鲁克

C. 亨利·法约尔　　D. 周三多

（6）对于管理人员的技能而言，下列说法正确的是(　　)。

A. 处于企业不同层次的管理人员的技能要求是基本相同的

B. 对高层管理者人际技能的要求明显高于对基层管理者的要求

C. 高层管理者需要有较高的概念技能，而对中层管理者和基层管理者而言，基本不需要拥有概念技能

D. 对基层管理者而言，技术技能的要求是较高的，概念技能的要求则相对较低

2. 填空题

（1）管理的载体是________。

（2）管理者在管理工作中扮演三大类角色，分别是________、________、________。

（3）管理者应掌握的技能有________、________、________。

3. 问答题

（1）管理的概念和管理的基本要素是什么?



（2）管理有哪些基本特征？
（3）管理学的形成过程是怎样的？
（4）管理学的研究对象是什么？其研究方法有哪些？
（5）以一个组织为例，谈谈管理的重要性。

二、案例应用分析

杨总经理的一天

胜利电子公司是一家拥有200多名员工的小型电子器件制造企业。除了3个生产车间外，企业还设有生产技术科、供销科、财务科和办公室4个部门。总经理杨兴华任现职已有4年，此外还有两个副总经理张光和江波，分别负责生产技术、经营及人力资源。几年来，公司的经营呈现稳定增长的势头，职工收入在当地遥遥领先。

年底的某一天，杨总经理(下简称杨总)一上班就平息了两起“火情”。首先是关于张平辞职的问题。张平是一车间热处理组组长，也是公司的技术骨干，工作积极性一向很高，但今天一上班就气呼呼地来到总经理办公室递上了一份辞呈。经过了解，张平并非真的想辞职，而是觉得受了委屈。原因是前一天车间主任让他去参加展览中心的热处理新设备展销会，以致未能完成张副总交办的一批活，受到了张副总的批评。经过杨总劝说后，张平解开了疙瘩，收回了辞呈。张平刚走，又来了技术科的刘工程师(下简称刘工)。刘工是厂里的技术能手，也是技术人员中工资最高的一位。刘工向杨总抱怨自己不受重视，声称如果继续如此，自己将考虑另谋出路。经过了解事情的起因是刘工不满技术科的奖金分配方案。虽然技术科在各科室中奖金总额最高，但科长老许为了省事，决定平均分配，从而使自认为为企业立下汗马功劳的刘工与刚出校门的小李、小马等人所得一样。结果是小李、小马等欢天喜地，而刘工感觉受到了冷落。杨总安抚了刘工，并告诉他明年公司将进一步开展和完善目标管理活动，“大锅饭”现象很快就会消失。事实上，由于年初制订计划时，目标制定得比较模糊和笼统，各车间在年终总结时均出现了一些问题。

送走了张平和刘工后，杨总开始翻阅秘书送来的报告和报表，结果上个月的质量情况令他感到不安，不合格品率上升了6个百分点。车间和生产技术科在质量问题上的相互推诿也令他恼火。他准备在第二天的生产质量例会上重点解决这个问题。此外，用户的几起投诉也需要格外重视。处理完报告和报表后，杨总决定到车间巡视一下。在二车间的数控机床旁，他发现青工小王的操作不符合规范要求，当即给予了纠正。随后他又来到由各单位人员协作组成的技术攻关小组，鼓励他们加把劲，争取早日攻克几个影响产品质量和生产进度的“拦路虎”，并顺便告知技术员小谭，公司将会尽量帮助他解决妻子的就业问题。此外，杨总又透露了公司已做出的一项决定：今后无论是工人还是技术人员，只要有论文发表，公司将承担其参加学术会议的全部费用。大家备受鼓舞。

中午12：00，根据预先的安排，杨总同一个重要的客户共进了午餐。下午2：00杨总主持了公司领导和各部门主管参加的年终总结会，会上除了生产技术科科长与购销科科长为先进科室的称号又一次争得面红耳赤之外，基本顺利。散会以后，他同一个外商进行了谈判，签下一份金额颇大但让两位副总忐忑不安的订单，因为其中的一些产品胜利电子公司并没生产过，短时期内也没有能力生产。但杨总心中自有打算，因为他知道，有一家生产这类产品的大型企业正在四处“找米下锅”，而这份订单不仅会使这家大企业愁眉轻展，还将使本公司轻轻松松地稳赚一笔。下班时间到了，但杨总还没有回家的意思。年底将至，他得想想明年的事情了。

（资料来源：杨文士，焦叔斌．管理学[M].4版．北京：中国人民大学出版社，2014.）

讨论题：

请从管理职能的角度对杨总经理一天活动进行评价。

第 2 章

中外管理思想与理论

教学目标

通过本章的学习，了解西方早期管理思想代表人物和主要观点，掌握古典管理理论、行为科学理论、现代管理理论的主要代表人物及其理论要点。同时，掌握中国古代老子、孔子等主要管理思想。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
西方早期的管理思想	（1）具备西方早期管理思想的概括和理解能力 （2）具备西方早期管理思想的运用能力	（1）亚当·斯密的劳动价值论和劳动分工理论 （2）罗伯特·欧文的改革思想 （3）查尔斯·巴贝奇劳动分工的效益思想和劳资合作思想 （4）丹尼尔·麦卡勒姆的管理原则 （5）亨利·普尔的 3 条基本原则
古典管理理论	（1）理解泰罗、法约尔、韦伯的管理理论 （2）能够运用泰罗、法约尔、韦伯的管理理论	（1）泰罗的科学管理理论 （2）法约尔的经营管理理论 （3）韦伯的行政组织理论
行为科学理论	（1）理解霍桑试验结论 （2）理解并应用人性理论	（1）人际关系学说 （2）X 理论和 Y 理论、超 Y 理论 （3）Z 理论 （4）不成熟—成熟理论



续表

知识要点	能力要求	相关知识
现代管理理论	(1) 理解现代管理理论内容 (2) 能够灵活运用权变管理理论	(1) 社会协作系统理论 (2) 决策管理理论 (3) 系统管理理论 (4) 管理科学理论 (5) 权变管理理论 (6) 经验主义理论 (7) 管理过程理论
中国古代的管理思想	(1) 深入理解和掌握孔子、老子、韩非、孙武的管理思想 (2) 掌握孔子、老子、韩非、孙武管理思想的运用	(1) 孔子的管理思想 (2) 老子的管理思想 (3) 韩非的管理思想 (4) 孙武的管理思想

> 思想决定行动，行动决定习惯，习惯决定性格，性格决定命运。
>
> ——威廉·詹姆斯

基本概念

分工　科学管理　例外原则　精神革命　团结精神　等级链　霍桑试验　超 Y 理论　Z 理论　不成熟—成熟理论　权变管理　无为而治　柔弱胜刚强　正名　中庸　分级管理　上兵伐谋

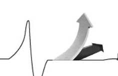
导入案例

狮子与狐狸

一只狮子老了，经常感到自己觅食越来越吃力，它很有思想，决心改变方式，运用计谋取食。于是它整天躺在洞里装病，故意大声呻吟，让野兽们听见。于是，百兽前来探望它，走进洞中的都成了狮子的腹中餐，来一个吃一个。后来一只狐狸识破了狮子的阴谋，他来探望狮子，远远地站在洞口，说什么也不肯靠近。狮子便装作和善的样子，劝狐狸进洞里与它聊聊天。狐狸拒绝了狮子的邀请，它说：“谢谢你的好意，我看我就不必了，因为我很为自己担心。看看地上就明白了，这里有许多走近你洞里的脚印，可怕的是没有出来的脚印。”

点评：思想决定行动，行动决定习惯，习惯决定性格，性格决定命运。

管理思想经过多年的发展已形成系统的知识体系，思想决定行动，一切管理活动都要接受管理思想的指导，所以，管理思想是管理学的基础。本章主要介绍西方早期管理思想、古典管理理论、行为科学理论、现代管理理论和中国古代经典管理思想等。



2.1　西方早期的管理思想

西方早期管理思想为后期管理思想和管理理论奠定了基础，形成了管理思想一脉相承的体系，在管理学形成的过程中演绎了管理实践、管理思想、管理理论的关系，管理学形成的时间段划分为读者提供了清晰的时间概念。

2.1.1　亚当 · 斯密

随着资本主义的发展和工厂制度的建立，越来越多的人开始研究社会实践中的经济与管理问题。其中，最早对经济管理思想进行系统研究论述的学者，首推英国经济学家亚当・斯密(Adam Smith，1723—1790)，他出生于苏格兰东岸的克卡尔迪，是英国工厂手工业开始向机器大工业过渡时期的经济学家，是古典经济学的杰出代表和理论体系的建立者。他最重要的著作《国富论》(全称为《国民财富的性质和原因的研究》)于1776年出版，系统论述了劳动价值论和劳动分工理论。该理论的提出为后来古典管理理论的建立和发展奠定了基础。



亚当・斯密是经济学的主要创立者。他是个很平常的人，只不过爱好学习和思考。14岁他便进入格拉斯哥大学学习，由于用功和成绩优良，他得以转入当时名气最大的贵族式大学——牛津大学学习。斯密曾经回到他读过书的格拉斯哥教书，可能是丰富多彩的社会生活的吸引，1764年，他放下了枯燥的教鞭，去当年轻的比克勒公爵的私人教师，并与这位公爵到欧洲旅行。在法国的一年，他有机会结交了魁奈和杜尔阁。斯密，这位爱好思考的年轻哲学家，重农主义的学说让他耳目一新，但又觉得有些地方不妥。1767年，他回到了故乡——一个小城市，理清他与重农主义者们争论所激发的思想。隐居近10年之后，在1776年，一部伟大的著作诞生了，这就是《国富论》。这部划时代的著作一经出版，立刻轰动了世界。在国内，如首相小威廉・皮特这样的政要人物都自称是斯密的弟子。

斯密认为，劳动是国民财富的源泉，各国人民每年消费的一切生活日用必需品的源泉是本国人民每年的劳动。这些日用必需品供应情况的好坏，取决于两个因素：一是这个国家的人民的劳动熟练程度、劳动技巧和判断力的高低；二是从事有用劳动的人数和从事无用劳动人数的比例。同时他还指出，劳动创造的价值是工资和利润的源泉，并经过分析得出结论：工资越低，利润就越高；工资越高，利润就会降低。这揭示出了资本主义经营管理的中心问题和剥削本质。

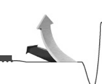
斯密在分析推进“劳动生产力”的影响因素时，特别强调了分工的作用，说明分工可以提高劳动生产率，分工的益处主要有以下3种。

(1) 提高了劳动熟练程度和劳动效率。

(2) 减少了由于变换工作而损失的时间。

(3) 有利于创造新的劳动工具和改进设备。

当然，分工在当时也存在弊端，那就是抹杀人性。电影大师卓别林的名剧《摩登时代》描述了一个生产流水线工人拧螺丝的场景，幽默而又辛酸，人成了机器的附属，人性



被机器蚕食，这正是早期工业大生产的典型写照。

总之，斯密的分工理论适应了当时社会对迅速扩大劳动分工以促进工业革命发展的要求，也成了以后管理理论中一条重要原理。

斯密在研究经济现象时，还提出了一个重要论点：经济现象是基于具有利己主义目的的人们的活动所产生的。他认为，人们在经济行为中，追求的完全是私人利益，但是，每个人的利益又为其他人的利益所限制，这就迫使每个人必须顾及其他人的利益。由此，就产生了相互的共同利益，进而产生和发展了社会利益，社会利益是以个人利益为基础的。这种认为人都要追求自己的经济利益的“经济人”观点，正是资本主义生产关系的反映，它对于古典管理思想和理论的形成，有着重要影响。

2.1.2　罗伯特 · 欧文

罗伯特·欧文(Robert Owen，1771—1858)是 19 世纪初英国卓越的空想社会主义者、企业管理的改革家。从 1800 年开始，他在苏格兰新纳拉克经营一家纺织厂，在这个工厂里，他实行了前所未有的试验，推行了许多改革办法。他改善了工厂的工作条件：把长达十几个小时的劳动日缩短为十个半小时；严禁未满 9 岁的儿童参加劳动；提高工资；免费供应膳食；建设工人住宅区，改善工作和生活条件；开设工厂商店，按成本出售职工所需的必需品；设立幼儿园和模范学校；创办互助储金会和医院，发放抚恤金等。这些改革的目标是探索既能改善工作生活条件，又有利于工厂所有者的方法。其结果确实改善了工人的生活，也使工厂获得了优厚的利润。欧文这一系列改革的指导思想体现了他对人的因素的重视。他认为，人是环境的产物，对人的关心至少应同对无生命的机器的关心一样多。

欧文的管理理论和实践突出了人的地位和作用，实际上是人际关系和行为科学理论的思想基础，对以后的管理产生了相当大的影响，有人称他为“人事管理之父”。

2.1.3　查尔斯 · 巴贝奇

查尔斯·巴贝奇(Charles Babbage，1792—1871)是英国剑桥大学数学教授，曾在英、法等国工厂调研，他在 1832 年出版的《论机器和制造业的节约》一书成为企业管理学的重要文献。巴贝奇发展了亚当·斯密的关于劳动分工效益的思想，提出其效益还来自因工作专业化而节省了学习技术所需的时间，节省了学习期间所耗原材料，节省了变换工具所耗的时间；还特别指出斯密忽略了分工可减少工资支付的好处，因为按劳动复杂程度和劳动强度实行分工后，其中要求较低的工作即可支付较低的工资。

巴贝奇还鼓吹劳资合作，强调工厂主的成功对工人的福利是十分重要的。他建议实行一种工人分享利润的计划，认为此计划能使雇员和雇主的利益一致，从而消除矛盾，共享繁荣。他还主张对工人为提高劳动效率而提出的建议给予奖励。制定按生产率高低来确定报酬的制度是巴贝奇的一个重大贡献。

2.1.4　丹尼尔 · 麦卡勒姆

美国的工厂制度形成于 19 世纪中叶，但其铁路发展却比英国更加迅速，成为美国管理的先驱，主要的代表人物就是丹尼尔·麦卡勒姆(Daniel Craig McCallum，1815—1878)，



他从1954年起担任伊利铁路公司的总监。麦卡勒姆集中研究铁路公司内部的管理，提出下列管理原则。

（1）恰当地划分职责。

（2）为了使职工履行其职责，授予他充分的权力。

（3）采取措施了解各人是否能够切实承担起职责。

（4）对一切玩忽职守者要迅速报告，以便及时纠正错误。

（5）建立起按日报告和检查的制度来反映这些情况。

（6）采用一种制度，使总负责人不仅能及时发现错误，而且能找出失职者。

为了贯彻上述原则，麦卡勒姆制定了一套组织措施，如划分职工级别，规定职工穿上表明其级别的制服，用正式的组织图表明组织机构之间的职责分工和报告控制系统等。他还强调下级应对他的直接上司负责，并接受他的指令，其他人的命令都可以不执行，这就是后人所说的统一指挥原则。

麦卡勒姆的这些管理思想和组织措施被许多铁路公司采用，但受到铁路员工的激烈反对。美国一些大企业也仿效他的做法，实现了管理制度化。

2.1.5 亨利·普尔

亨利·普尔(Henry V. Poor，1812—1905)长期担任《美国铁路》杂志的主编，他发现要使铁路等大型组织成功运转，必须建立管理秩序、制度和纪律。因为《美国铁路》杂志是当时铁路投资者和经理人员必读的主要商业刊物，所以他广泛探讨铁路经营上的问题，如资金筹措、规章制度、铁路在美国生活中的作用等。他根据麦卡勒姆整顿伊利铁路公司的事例指出，企业管理不能靠创办人和投资者，而应依靠专职管理人员。他探索管理的科学，发现了以下3条基本原则。

（1）组织原则。组织是一切管理的基础。从董事长到工人都必须有细致的劳动分工，有具体的职责，并对其直接上司负责。

（2）沟通原则。在组织中要设计一种报告和联系的办法，使最高领导层能不断地准确了解下属的工作情况。工人们的抵触情绪在加剧，因此，需要建立一种能通过向组织灌输团结精神而克服单调无味、照章办事情绪的制度。最高管理层应成为企业的神经中枢，把知识和服从的精神输送到每个部门。

（3）信息原则。企业必须编制和保存一套有关收入、支出、定额测定、运价等方面的系统资料，用心分析现有经营管理情况并为日后的改进提供依据。

2.2 古典管理理论

古典管理理论又称为科学管理理论，是指19世纪末20世纪初在美国、法国、德国等国形成的有一定科学依据的管理理论。其代表是美国的泰罗及其科学管理理论、法国法约尔及其经营管理理论和德国韦伯及其行政组织理论。由于他们都是以“经济人”的观点对企业管理进行研究，所以被人们称为管理思想发展中的“经济人模式”。



2.2.1　泰罗及其科学管理理论

弗雷德里克·泰罗(Frederick Taylor，1856—1915)出生于美国一个富裕的律师家庭。他年幼时就非常爱好科学研究和实验，对任何事情都想找到最好的解决办法。他本想继承父业，成为一名律师，并已考上了哈佛大学法律系，但由于眼疾而辍学。于是，他在 1875 年进入一家小机械厂做学徒工，于 1878 年来到费城的米德维尔钢铁公司工作，直到 1890 年。他在该公司期间，开始当机械工人，后提升为车间管理员、技师、车间工长、总机械师。他坚持业余学习，于 1883 年获得斯蒂芬工艺学院的机械工程学位，次年即被提升为总工程师。泰罗于 1891 年独立创业，从事工厂管理咨询工作，直至任美国管理咨询协会主席。他的著作主要有《计件工资制》(1895 年)、《车间管理》(1903 年)、《科学管理原理》(1911 年)。这些著作是泰罗几十年试验研究的成果和长期管理实践的经验概括和总结。基于泰罗所取得的成就，他作为古典管理学家，科学管理的主要倡导者，被西方称为“科学管理之父”。这个称号被刻在他的墓碑上。



科学管理是相对于传统管理(从 18 世纪后期资本主义工厂制度出现到 19 世纪末 20 世纪初的 100 多年的时间)而言的。科学管理是指符合客观规律的管理，也就是按照社会化大生产的特点和规律进行的管理。

1. 科学管理理论的主要观点

1) 科学管理的根本目的是提高工作效率

泰罗认为，企业提高劳动生产率的潜力非常大，在当时条件下，每个工人的能力在工作中只发挥了三分之一。泰罗为了提高工作效率，主要从动作、时间、工作定额、作业工具和作业环境等方面进行深入细致的研究。泰罗在一项工人搬运生铁的试验中，使工人每天搬运铁的数量普遍从 12.5 吨提高到 47.5 吨，增加了 2.8 倍，工人工资由每天 1.15 美元增加到 1.85 美元。

(1) 动作研究。所谓动作研究就是对工人的操作进行细致科学的分析研究，去掉不合理的动作，保留先进的、合理的动作，并制定出标准的操作方法和操作程序。泰罗要求工人严格执行标准，可以说，泰罗是理性主义的典型代表。在当时，也确实提高了劳动生产率。

(2) 时间研究。时间研究就是对工人的劳动时间进行科学分析，以达到对工时的科学利用，即通过对工人的劳动时间进行分析研究，按照经济合理的原则，在实行标准操作方法的基础上，规定完成每一标准操作和动作的标准时间，制定工时定额。

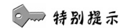
(3) 工作定额研究。在操作方法、操作时间、工具和作业环境标准化的前提下，确定工人一天必须完成的合格工作量标准，即工作定额。

(4) 作业工具和作业环境研究。经过调查了解、分析研究和试验后，在有科学依据的前提下，制定出标准，实现工具和作业环境的标准化。

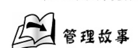
2) 科学的方法代替经验管理

(1) 科学选择培训工人(第一流工人制)。泰罗认为，每个人都具有不同的天赋和才

能，要根据每个工人的性格、特点和长处来分配工作，要发现他们的局限性和发展的可能性，然后，按照科学的方法对他们进行教育和培训，使他们负责能胜任的、最感兴趣的工作。只要工作合适他们，能够发挥每个人的特长，就能成为第一流工人，从而提高了工作效率。


特别提示

管理的最高境界就是让合适的人做合适的事。没有无用的人才，只有无用的领导。


管理故事

让合适的人做合适的事

阿雄有强烈的事业心，而且行销手腕出神入化，他的业绩使他常年是公司的冠军，也是公司极力栽培的优秀员工。

有一天，该公司的业务部经理出缺，王老板毅然决定提拔阿雄担任此项职务，王老板满心以为一向表现优异的阿雄会有一番作为，没想到阿雄升任经理半年后，不仅表现平平，而且整个部门乌烟瘴气，士气低落。王老板为此伤透脑筋，就在此时，阿雄也意兴阑珊地递出辞呈，表示自己无法胜任经理的工作，并愿意为此负责。

（2）实行差别计件工资制。实行差别计件工资制度就是对完成和超额完成工作定额的工人，按较高的工资单价支付工资，对完不成工作定额的工人，则按较低的工资单价支付工资，这样就起到了鼓励先进、鞭策后进的作用。例如，超额部分的工资单价以正常工资单价的125%支付，未完成定额的工资单价以正常工资单价的80%支付。同时，工资支付的对象是工人而不是职位，即根据工人实际的工作表现，而不是根据工作类别来支付工资，这样既克服了消极怠工的现象，又调动了积极性。

3）职能管理原理

泰罗的科学管理理论中一个重要方面是职能管理原理。它包括两项内容：一是把计划职能同执行职能分开；二是实行职能工长制。

（1）计划职能同执行职能分开。泰罗认为，要提高劳动生产率，就要明确划分计划职能和执行职能，把传统的经验工作法改变为科学工作法。即使管理和劳动分开，把管理工作称为计划职能，把工人劳动称为执行职能。

泰罗指出，在旧的管理中，所有计划都由工人凭个人经验制订，实行新的管理制度后，就必须由管理部门按照科学规律来制订计划，把计划职能从工人的工作内容中分离出来，由专业的计划部门去做。计划部门的任务是，规定标准的操作方法和操作规程，制定定额，下达书面计划，监督控制计划的执行。计划职能的人员称为管理者，负责执行计划职能的人员称为劳动者。

（2）实行职能工长制。这是同上述的把计划职能同执行职能分开这一点相配合的。

泰罗指出，在传统的组织机构中，一个工长为了完成工作，要承担多种职责，往往力不从心，实行职能工长制后，一个工长只承担一个或少数职能，这样，管理者职责明确，生产费用降低，可以提高效率和效益。泰罗设计出 8 个职能工长，其中有 4 个在计划部



门，4 个在车间。在计划部门的 4 个职能工长分别承担以下职能：工作命令、工时和成本、工作程序、纪律。在车间的 4 个职能工长分别承担以下职能：工作分派、速度、修理、检验。

泰罗的这种职能工长制是以机械工业为依据而提出的，他认为也适用于其他行业。但是，后来的事实表明，一个工人同时接受几个职能工长的多头领导，容易引起混乱，因而这种职能工长制没有得到推广。但泰罗有关职能管理的思想，为以后企业中职能部门的建立和管理的专业化提供了启发和参考。

4）例外原则

泰罗认为，规模较大的企业，不能只依据职能原则来组织和管理，还必须运用例外原则。所谓例外原则就是指企业的高级管理人员把一般的日常事务授权给下级管理人员处理，自己只保留对例外事项(重要事项)的决策权和监督权，如重大政策的决定和重要人事的任免等。

泰罗提出的这种以例外原则为依据的管理控制原则，后来发展成为管理上的分权化原则和事业部制等管理体制。

5）精神革命论

泰罗的理论被当时的许多工厂采纳，但在一些工厂发生了罢工事件，有人把原因归于实行科学管理冷酷无情、漠视工人个性，也剥削了工人的劳动。阶级矛盾与劳资矛盾日益尖锐激化，面临严峻的现实，人们开始探索新的措施。

泰罗认为，工人和雇主双方都必须进行一次“精神革命”。这样可以变互相对立为互相协作，共同为提高劳动生产率而努力。泰罗指出，雇主关心的是低成本，工人关心的是高工资，只有劳动生产率提高了，他们才可能达到自己的目的。所以，双方必须变互相指责、怀疑、对抗为互相信任和合作。这就是雇主和工人双方进行的“精神革命”，是协调和合作的基础。但是，泰罗期望的这种“精神革命”当时并没有实现。

知识链接

所谓精神革命就是心理认识上的一次彻底转变，即双方都不把盈余的分配看成头等大事，而是把注意力转移到增加盈余的量上，直到盈余量大到双方不必为如何分配而进行争吵的程度。他们共同努力创造的盈余，足够给工人增加工资，同样足够给雇主增加利润。

2. 对泰罗制的评价

(1) 泰罗制提倡应用科学的管理方法来代替传统单凭个人经验进行作业和管理的旧方法。这是管理理论的进步，也为管理实践开创了新局面。

(2) 科学的管理方法和科学的操作程序使劳动生产率提高了 2～3 倍，推动了生产的发展，适应了资本主义经济发展的需要。

(3) 职能管理原理使未来管理理论的创立和发展有了实践基础。

(4) 泰罗把工人看成纯粹的“经济人”。认为人的活动仅仅出于个人的经济动机，忽视了成员之间的交往及工人的感情、态度等社会因素对生产效率的影响，也抑制了工人的个性化发展。



(5) 泰罗制是资本家最大限度压榨工人血汗的手段。泰罗所制定的操作标准和工作定额，是以身体最强壮、技术最熟练的工人进行紧张劳动时的测定为基础的，是大多数工人无法忍受和坚持的。

(6) 泰罗所提出的“精神革命”论，掩盖了早期资本主义制度对工人进行剥削的实质。

泰罗制是适应历史发展的需要而产生的，同时也受到历史条件和倡导者个人经历的限制。泰罗是作为一个普通工人进入工厂的，他的研究是从“车床前的工人”开始而逐步向上发展的，长期从事现场的生产和管理工作。所以他研究的理论主要解决的是工人的操作问题，以及生产现场的监督和控制问题，管理的范围比较小。当时，要增加企业的利润，主要是提高工人的劳动生产率。而企业的供应、财务、销售、成本等方面的活动基本没有涉及。

知识链接

系统的科学管理理论是由美国的泰罗创立的，对于泰罗的科学管理理论的价值和地位，英国的管理学家林戴尔·厄威克说：“泰罗所做的工作并不是发明某种全新的东西，而是把整个19世纪在英美两国产生、发展起来的东西加以综合而形成的一整套思想。他使一系列无条理的首创事物和试验有了一个哲学体系，称之为‘科学管理’。”

2.2.2 法约尔及其经营管理理论

泰罗制在科学管理方面的局限性，主要是由法国的亨利·法约尔加以补充的。继泰罗之后，所形成的管理理论的中心问题是组织结构和管理原则的合理化，以及管理人员职责分工的合理化。

亨利·法约尔(Henri Fayol，1841—1925)出生于法国资产阶级家庭，是著名管理思想家、古典管理理论的杰出代表、矿冶工程师、总经理、管理教授。

法约尔曾就读于法国一所矿业学院，于1860年作为一名采矿工程师进入法国康门塔里——福尔香包采矿冶金公司工作，并在此度过了其整个职业生涯。



亨利·法约尔的职业生涯

第一阶段(1860—1872)，他作为年轻的管理人员、技术人员，主要关心的是采矿工程方面的事，特别是防止火灾方面的事，于1866年，被任命为康门塔里矿井的矿长。

第二阶段(1872—1888)，他被提升为领导一批矿井的经理，这一阶段，他主要考虑决定矿井经济方面的因素：技术、管理和计划等。这就促使他对管理进行研究。

第三阶段(1888—1918)，1888年，当公司处于破产边缘时，他被任命为总经理，同时，在法国军事大学任管理教授。

第四阶段(1918—1925)，他1918年退休，成立了管理研究所，致力于宣传他的管理理论，直到去世。

法约尔在管理方面的著作主要有《工业管理和一般管理》(1916年)、《国家管理理



论》(1923 年)、《公共精神的觉醒》(1927 年)、《管理的一般原则》(1908 年)等。他一生获得多种奖章和荣誉称号，被称为“经营管理理论之父”，还被誉为“欧洲为确定管理内涵迈出第一步的人”。

法约尔的背景和经历不同于泰罗，因此他们的管理理论的侧重面也就不同。法约尔虽然也是工程师出身，但早期就参加了企业的领导阶层，并担任企业最高领导达 30 年之久。他的研究是从“办公桌前的总经理”开始而向下发展的。他的管理理论是以作为一个整体的大企业为研究对象的，不仅适用于公私企业，也适用于军政机关和宗教组织等。因此，他的管理理论被称为“一般管理理论”。

1. *经营活动*

法约尔认为，企业的生产经营管理包括以下 6 种活动。

(1) 技术活动，指设计、生产、制造和加工等。

(2) 商务活动，指采购、销售和交换等。

(3) 财务活动，指确定资金的来源和使用计划。

(4) 安全活动，指保证员工劳动安全、设备使用安全和财产安全等。

(5) 会计活动，指货物盘点、编制各种会计报表、成本核算和统计等。

(6) 管理活动，指计划、组织、指挥、协调和控制 5 种管理职能。

法约尔认为，任何类型的企业都存在这 6 种活动，特别是管理活动提出了管理的主要职能，是现在管理定义的核心部分，至今仍被人们接受。因此，他被公认为是管理过程学派的创始人。

2. *管理原则*

法约尔根据自己多年的实践经验，归纳总结出简明扼要的 14 条管理原则。

(1) 分工。分工是有关劳动专业化的古典概念。法约尔认为分工不仅适用于技术工作，而且适用于管理工作、职能的专业化和权限的划分。分工能降低操作培训费用，使企业扩大生产规模和降低生产成本。

(2) 权力与责任对等。权力是指下达命令、指挥和要求别人服从的力量，而责任是指承担的职责和任务。权力与责任相互一致，互为因果。若权力大、责任小，就可能滥用职权，以权谋私；若责任大、权力小，就可能无法完成任务。

特别提示

责任一旦等于零，权力就会成为负数；有权无责，权易滥用；有责无权，责易落空。

(3) 纪律。法约尔认为，纪律的实质是遵守公司各方达成的协议，是职工对组织的服从和尊重。纪律松弛必然是领导不善的结果，而严明的纪律则产生于良好的领导、企业管理当局同职工之间关于规则明确的协议和赏罚的审慎应用。

(4) 统一命令(统一指挥)。法约尔的这条原则同泰罗关于职能工长制的想法正好相反。法约尔指出，一个下属人员在工作中只应接受一个领导者的命令、指挥，这就是“统一指挥”原则。这是一条普遍的、永久必要的原则。统一命令的实质是在组织机构建立后

的运转过程中，一个下级不能接受两个上级的命令。

（5）统一领导。统一领导是讲组织机构的设置问题，是指一个下级只能有一个直接上级。一项活动只有一个领导和按一项计划开展工作。

（6）个人利益要服从整体利益。整体利益大于个人利益总和，实现组织目标比实现个人目标更重要。所以在一个组织中，个人或部门利益不能置于整个组织之上。协调个人与组织利益关系的办法：一是领导者要做出榜样；二是尽可能签订公平的协议；三是认真的监督。

（7）人员报酬要公平。法约尔是以“经济人”的观点阐述这一原则的，他指出，人员的报酬是其服务的价格，应该合理，这样才能调动员工的积极性。同时，也要尽量使企业与员工都满意。

（8）集权。集权是指组织的权力相对集中在高层管理者手中，权力集中的程度依据管理人员的个性、品质、能力，下级的可靠性，企业规模等情况而定。

（9）等级链（法约尔桥）。等级链是指从最上级到最下级各层权力连成的等级结构，它显示权力执行的路线和信息传递的渠道。为了提高信息传递和命令执行的速度，法约尔设计了一种“联系桥”，如图2.1所示，以便横过权力执行的路线而直接联系，即在紧急情况下，不经上级批准而直接同有关人员联系，事后报告上级，但只有在有关方面都同意而上级又始终知情的情况下才能这样做。

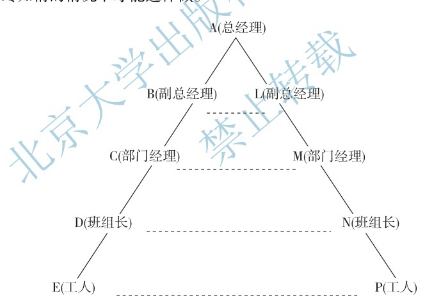


图2.1　法约尔桥

（10）秩序。秩序是指有放东西和人的位置，而每件东西和人都应在恰当的位置上。这样就做到了物尽其用，人尽其才，避免物资、时间、人才的浪费和损失。

（11）公平。公平并不排斥刚毅，也不排斥严格，只要一视同仁，规章制度对谁都是一样的，员工受到的待遇就是公平的。

（12）保持人员的稳定。培养员工使之能够胜任目前的工作，需要花费时间和金钱。所以管理当局应采取措施，鼓励员工尤其是管理人员长期为本组织服务。兴旺发达的组织通常都拥有一批稳定的管理人员。



（13）首创精神。首创精神是创立和推动一项计划的动力。领导者不仅本人要有首创精神，还要鼓励全体员工发挥首创精神，尽一切可能调动员工的积极性、主动性和创新性。

（14）团结精神。生活在集体中的人员要有合作精神，有集体荣誉感，作为管理者在组织内部要努力建立和谐与团结的气氛，形成一种凝聚力。

特别提示

没有完美的个人，只有完美的团队。



管理故事

庙里的三个和尚

三个和尚在破寺院里相遇。“这寺院为什么荒废了？”

不知是谁提出的问题。

“必是和尚不虔，所以菩萨不灵。”甲和尚说。

“必是和尚不勤，所以庙产不丰。”乙和尚说。

“必是和尚不敬，所以香客不多。”丙和尚说。

三人争执不休，最后决定留下来各尽其能，看看谁能最后获得成功。

于是，甲和尚礼佛念经，乙和尚整理庙务，丙和尚化缘念经。果然香火渐盛，原来的寺院恢复了旧观。

“都是因为我礼佛念经，所以菩萨显灵。”甲和尚说。

“都是因为我勤加管理，所以寺务周全。”乙和尚说。

“都因为我劝世奔走，所以香客众多。”丙和尚说。

三人争执不休，寺院里的盛况又逐渐消失了。各奔东西那天，他们总算得出一致的结论：这里寺院的荒废，既非和尚不虔，也不是和尚不勤，更不是和尚不敬，而是和尚不睦。

3. 对法约尔管理理论的评价

（1）法约尔的管理思想具有较强的系统性和理论性，他提出的一般管理理论对西方管理理论的发展具有重大的影响，成为管理过程学派的理论基础，也是以后各种管理理论和管理实践的重要依据之一。他对管理职能的分析为管理科学提供了一套科学的理论架构。

（2）法约尔的管理理论的不足之处是，他的管理原则缺乏弹性，以至于有时让管理人员无法完全遵守，如统一指挥与分工原则相矛盾。另外，法约尔的管理理论只考察了组织的内在因素，没有考察组织同其外在环境的关系，因而不够全面。

2.2.3　韦伯及其行政组织理论

马克斯·韦伯（Marx Weber，1864—1920）是德国人，出生于德国爱尔福特的一个中产阶级家庭，德国著名的管理学家，现代社会学的奠基人，是古典管理理论在德国的代表人物。他曾 3 次参加军事训练，因而对军事生活和组织制度有相当多的了解，这对他以后提出的组织理论有较大的影响。他曾担任过教授、政府顾问、编辑、著作家，对社会学、经



济学、历史、宗教等许多问题都有自己的观点和独到的见解。他的著作主要有《社会和经济组织理论》(该书为其在管理思想史上奠定了不可动摇的地位),《新教伦理与资本主义精神》(1905 年)。由于他在组织理论方面的卓越贡献,他被称为“组织理论之父”。韦伯在管理思想上的最大贡献是提出了“理想的行政组织体系理论”,(或称为“理想的行政集权制理论”)。

1. 理想的行政组织体系的特点

该理论的核心是组织活动要通过职务或职位而不是个人或世袭地位来管理。韦伯所说的“理想”并不是指最合乎需要的,而是指抽象的、纯粹的组织形态,在实践中出现的可能是各种组织形式的联合。他之所以确定一个理想的组织形式是为了进行理论上的分析。韦伯的理想的行政组织体系具有以下特点。

(1) 存在明确的分工。把组织内的工作分解,按职业专业化对成员进行分工,每个职位的权力和责任都应有明确的规定。

(2) 自上而下的等级系统。按照等级原则对各个职位进行法定安排,形成一个自上而下的指挥链或等级体系。每一个下级都处在一个上级的控制和监督下。

(3) 人员的考评和教育。通过正式考试或教育培训获得技术资格来选拔员工,根据职务的要求来聘用员工。

(4) 行政管理人员。行政管理人员是专职管理人员,获取固定的薪金,有明文规定的升迁制度。

(5) 遵守规则和纪律。行政管理人员必须严格遵守组织中规定的规则、纪律和办事程序。

(6) 行政管理人员除个别通过选举产生外,都是任命的。

(7) 组织中人员之间的关系以理性准则为指导,不受个人情感的影响。

韦伯认为,这种高度结构化、正式的、非人格化的理想行政组织体系是强制控制的合理手段,是达到目标、提高效率的最有效形式。这种组织形式在精确性、稳定性、纪律性和可靠性等方面都优于其他组织形式,适用于各种行政管理工作及各种大型组织,如国家机构、军队、政党、经济组织和社会团体。

2. 行政组织中的权力

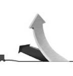
韦伯认为,等级、权力和行政制(包括明确的规则、确定的工作任务和纪律)是一切社会组织的基础。对于权力,他认为有以下 3 种类型。

(1) 法定权力,即理性—合法的权力,指的是依法任命,并赋予行政命令的权力,对这种权力的服从是依法建立的一套等级制度,这是对确认职务或职位的权力的服从。

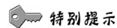
(2) 传统权力。它是以古老的、传统的、不可侵犯的和按传统执行这种权力的人的正统性的信念为依据的。

(3) 超凡权力。其依据是对个人的明确而特殊的尊严、英雄主义或模范品格的崇拜,或对这个人的启示或发布的标准模式和命令的崇拜。

韦伯认为,在这 3 种权力中,只有理性—合法的权力才是理想行政组织的基础。因为传统权力的效率较差,其领导人不是按能力挑选的,其管理单纯是为了保存过去的传统而



行事；超凡权力过于带有感情色彩，并且是非理性的，依据的不是规章制度，而是神秘的或神圣的启示；只有理性—合法的权力才能保证经营管理的连续性和合理性，才能保证按人的才华用人，并按照法定的程序来行使权力。这是保证组织健康发展的最好的权力形式。



一个组织只有遵从规章，摆脱个人主义影响，才能长期生存。

3. 理想的行政组织结构

理想的行政组织结构分为以下 3 层。

上层是最高领导层，其主要职能是做出有关整个组织的重大决策。

中间层是行政官员，其主要职能是贯彻上级领导层的重大决策并拟定实施方案，监督下属工作，将下层的意见和建议反映给上层领导。

基层是一般工作人员，其主要职能是依据上级的指示从事具体工作。

4. 对韦伯的理想的行政组织体系理论的评价

管理学者对韦伯的理想的行政组织体系理论大都给予较高的评价。他们认为：

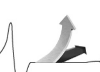
（1）这一理论事实上反映了当时德国从封建制向资本主义制度过渡的要求。他为资本主义提供了一种高效率的、合乎理性的管理体系理论。他的理论为组织，特别是正式组织的分析提供了很好的指导原则。他的经典思想，即一个组织只有遵从规章，摆脱个人主义的影响，才能长期生存具有深远的影响。

（2）韦伯对社会组织机构运转情况的描述比实际情况要顺利得多，因为他忽视了事实上存在的种种分裂因素及其不良后果，他的考察是不全面的。韦伯还认为行政组织的效率之所以高的原因是不受个人感情影响的理性原则和团结原则，而这两条原则本身又是互相矛盾的。同样，上下级之间的等级关系必然会促使下级向上级报喜不报忧，从而阻碍由下到上信息传递的畅通性和正确性。

在古典管理理论中，除了上面介绍的泰罗、法约尔、韦伯及其理论外，还有许多其他管理学家及其理论，其中比较有名的人物有亨利·甘特(Henry Gantl，1861—1919)、弗兰克·吉尔布雷斯(Frank Gilbreth，1868—1924)、亨利·福特(Henry Ford，1863—1947)等。

2.3　行为科学理论

早在美国的文化体系中有一个突出的特点是理性主义。理性使他们注重严密的法规，崇尚教条、数据和实效。科学管理之父泰罗的思想及制度便是理性主义的典型代表。把人看成纯粹的经济人、机器的附属物，强调严格的操作程序。这种机械唯理主义的管理虽然短期内取得了高效率，但同时也使阶级矛盾与劳资矛盾日益尖锐激化。面临严峻的现实，人们逐渐意识到纯理性文化的局限，人文主义开始抬头，在管理中注重人性、注重个人和群体的文化精神理念迅速获得人们的认同。于是，行为科学理论便产生了，并逐步发展起来。



行为科学理论产生于20世纪20年代—30年代的美国。行为科学是一门运用心理学、社会学、经济学等学科的理论和方法来研究工作环境中个人和群体的行为规律的科学。资本主义管理学家试图通过行为科学的研究，掌握人们行为的规律，找出对待工人、职工的新手法和提高工作效率的新途径。

行为科学理论的发展可划分为两个阶段：前一阶段称为行为科学的早期理论，即人群关系论或人际关系学说；后一阶段称为后期行为科学理论，它的研究范围涉及人性理论问题、人的需要、动机和激励理论、领导方式理论和企业中非正式组织及其中的人群关系问题。1949年，在美国芝加哥大学召开的一次有多学科专家参加的跨学科的会议上，把人际关系学和后期行为科学正式定名为行为科学，本书所提到的行为科学理论即是指后期行为科学理论。

2.3.1 人际关系学说

人际关系学理论的代表人物是乔治·埃尔顿·梅奥(George Elton Mayo，1880—1949)。梅奥是原籍澳大利亚的美国行为科学家，他20岁时，在澳大利亚阿福雷德大学取得逻辑学和哲学硕士学位，后赴苏格兰爱丁堡研究精神病理学，对精神上的不正常现象进行分析，从而成为澳大利亚心理疗法的创始人。1922年梅奥移居美国，在宾夕法尼亚大学沃顿管理学院任教，其间，他曾从心理学角度解释产业工人的行为。1923年梅奥在费城附近一家纺织厂就车间工作条件对工人的流动率、生产率的影响进行试验研究。1926年，他进入哈佛大学工商管理学院任教，并从事工业研究，直到退休。1927年，他开始主持著名的霍桑试验。梅奥的主要著作有《工业文明的人类问题》(1933年)和《工业文明的社会问题》(1945年)。梅奥和他的合作者创立的人际关系理论对20世纪40—50年代的管理理论和实践产生了深远的影响，因此，他被称为“行为科学学派的开山鼻祖”。

1. 霍桑试验的内容

霍桑试验是指1924—1932年，在美国芝加哥西方电气公司的霍桑工厂进行的一项研究试验。试验的目的是找出影响员工生产效率的因素，从而寻求提高企业劳动生产率的新途径。该试验前后经历两个回合：第一个回合是从1924年11月—1927年5月，第二回合是从1927年4月—1932年5月，由梅奥主持。整个试验前后经历了4个阶段。

1）工作场所照明试验(1924—1927年)

照明试验的目的是确定照明强度的变化对生产效率所产生的影响程度。试验结果表明，照明强度的一般改变不是影响劳动生产率的决定因素。

2）继电器装配实验室试验(1927—1928年)

该试验的目的是通过“增加福利”找到更有效的控制影响职工积极性的因素，如改善物质条件和工作方法、增加休息时间、工间休息增加茶点、由集体奖励制度变为个人奖励制度等。试验表明，无论如何变换福利条件，工人的出勤率都会增加，产量都会上升，工人们认为这是没有工头监督与控制的原因。最后得出的结论是改变监督与控制的方法能改善人际关系，能改变工人的工作态度，从而促进产量的提高。



3）大规模的访谈与调查试验(1928—1931 年)

该试验的目的是了解工人对工作环境是否满意，以便着手改造环境。调查结果发现，人们对环境是否满意与人们复杂的感情因素有关，有经验的调查人员很容易从人们以往的生活经历、现在的社会地位、广泛的社会联系等方面找到原因。

4）继电器绕线机组观察室试验(1931—1932 年)

该试验的目的是要证实研究人员的一种感觉，因为在以上的试验中研究人员似乎感觉到在工人当中存在一种非正式组织，并且这种非正式组织对工人的态度有着极其重要的影响。观察发现，工人完成的产量只是保持在中等水平上，而且每个工人的日产量都差不多。观察研究结果表明，试验小组是一个复杂的小团体，在这个组织里有一套严密的行为准则和共同的感情。企业中非正式组织对工人行为起着重要作用，因此应注意在企业内部建立一种更自由、更自然、更令人满意的人际关系的制度。

2. 霍桑试验的结论

梅奥等人得出的结论是生产效率不仅受物理的、生理的因素影响，而且受社会环境、社会心理的影响。这一点与科学管理的观点截然相反，他们的观点主要表现在如下方面。

（1）职工是“社会人”。人不但有经济方面和物质方面的需要，更重要的是有社会方面和心理方面的需要。也就是说，人的行为动机不仅仅出于经济目的，还有情感、精神等方面的需要。在生产效率的决定因素中，逻辑的、经济的因素远不如感情的、非逻辑的态度和情绪所起的作用大。

（2）满足员工的社会欲望，提高员工的士气是提高生产效率的关键。提高生产效率的关键是工作态度的改变，即士气的提高。士气高低取决于安全感、归属感等社会、心理方面的欲望的满足程度。士气还取决于家庭、社会生活的影响及企业中的人际关系等。

特别提示

士气就是工作积极性、主动性、协作精神等结合成一体的精神状态。

（3）企业中存在非正式组织。非正式组织是组织成员自发产生的团体，是在满足需要的心理推动下，较自然地形成的心理团体。其中蕴含着深厚的友谊和感情因素，成员行为上表现出在感情上对非正式组织的忠诚。如果管理人员只是根据效率逻辑来管理，而忽略工人的感情因素，必然会引起冲突，影响企业生产率的提高和目标的实现。

（4）企业应采用新型的领导方式。把职工看成“经济人”的领导方式已经不适用了，发号施令、强硬管理，缺少与员工的沟通和感情联络，不能达到提高劳动生产率的目的。新的领导方式主要是组织好集体工作，采取措施提高士气，促进协作，增进理解，使员工与企业能真诚持久地合作。

（5）存在霍桑效应。霍桑效应就是对新环境的好奇与兴趣可以提高员工士气，可以导致较佳的成绩，至少在最初阶段是如此。如何保持霍桑效应是管理者应重点研究的问题，可通过计划、目标、战略构想创造这种效应的持久性。

3. 对人际关系学说的评价

（1）人际关系学说在管理思想史上占有极其重要的地位，是管理思想的一个伟大历史

转折，它否定了古典管理理论的“经济人”的观点，提出了“社会人”的主张，给管理学和管理实践的发展开辟了一个崭新的领域。梅奥的试验及其思想孕育了后来的人本管理思想。

（2）人际关系学说过于偏重非正式组织而忽视了正式组织，过于偏重人的感情和社会因素而忽视了理性和经济因素。其实，构成社会基本单位的不是非正式组织而是正式组织。人的感情和社会因素虽然重要，但理性和经济因素也是不应忽视的。

2.3.2 行为科学理论的主要内容

行为科学理论包括的内容很多，本章只介绍人性理论，关于激励理论等内容将在其他章节详细介绍。

1. X 理论和 Y 理论

美国麻省理工学院的教授道格拉斯·麦格雷戈(Douglas M. Mc Gregor，1906—1964)于1957 年 11 月的美国《管理评论》杂志上发表了《企业的人性方面》一文，首次提出 X 理论和 Y 理论，并在以后的著作中进一步完善。他的主要著作有《管理的哲学》(1954 年)、《企业的人性方面》(1957 年)、《领导和激励》(1966 年)、《职业管理者》(1967 年)等。X 理论和 Y 理论是对人性认识的两种相对的观点，X 理论是对人性的悲观认识，而 Y 理论是对人性的乐观认识。两个理论的主要观点如下。

1）X 理论的主要观点

（1）一般人都有厌恶劳动、尽可能少做工作的特性。

（2）对多数人必须强制、监督、指挥、惩罚、胁迫，才能使其努力工作。

（3）一般人生来就以自我为中心，对组织的需要并不关心，工作上缺乏进取心，不愿承担责任，宁愿服从领导。

（4）人天生就有守旧思想，反对变革。

（5）人缺乏理性，容易受外界或他人的影响而做出一些不适宜的举动。

2）Y 理论的主要观点

（1）大多数人都有一定的想象力、创造力和工作才能。

（2）人能根据工作目标进行自我指挥和自我控制。

（3）人的成就感和自我实现需要的满足，能直接激励人们去为组织目标的完成而努力。

（4）人的智慧潜力没有得到充分发挥。

（5）怕负责任、胸无大志不是人的本性，在适当条件下，人不仅能够学会承担责任，而且能够学会主动承担责任。

（6）人并非天生就是懒惰的，在工作时如同休息一样自然。

由 X 理论和 Y 理论对人性的看法中可以看出，在实践中，用 X 理论指导员工对一般人是不合适的，而 Y 理论虽然是传统的 X 理论的合理替换物，但 Y 理论也不能适用于所有的人。两个理论都存在一定的合理性和片面性，所以，在实践中要因人、因工作而异，恰当地运用 X 理论和 Y 理论。



2. 超 Y 理论

美国的乔伊·洛尔施(Joy Lorsch)和约翰·莫尔斯(John Morse)对 X 理论和 Y 理论进行了试验。他们选择两个工厂和两个研究所作为试验对象，其中一个工厂和一个研究所按照 X 理论实施严格的监督和管理，另一个工厂和另一个研究所按照 Y 理论实施参与式管理，并以正确引导和鼓励为主。试验结果表明，用 X 理论指导工厂的工人效率高，而指导研究所的研究人员效率低；用 Y 理论指导工厂的工人效率低，而指导研究所的研究人员效率高，见表 2-1。洛尔施等人认为管理的指导思想和管理方式由工作性质、成员素质等因素决定。他们依据试验和调查的结果，提出了超 Y 理论，其主要观点如下。

（1）人们是怀着许多不同的需要加入工作组织的。有的人需要有正规的组织和规章制度要求自己的工作，不愿参与决策和承担责任；有的人需要有更多的自主性和施展才华的机会，敢于承担责任和风险。

（2）工作的性质、员工的素质、工作环境等要有不同的组织结构和管理方式与之相适应。

（3）不同的人对管理方式的要求是不同的。有的人愿意接受 X 理论，有的人则愿意接受 Y 理论。

作为管理者，要想运用好超 Y 理论，首先要对人、工作、环境等因素有一个正确的认识和了解，只有这样，才有可能做好组织和管理工作，才有可能提高工作效率。

表 2-1　X 理论和 Y 理论试验结果

管理思想 \ 试验结论 \ 试验对象	工厂工人	研究所研究人员
X 理论	效率高	效率低
Y 理论	效率低	效率高

3. Z 理论

日裔美国管理学家威廉·大内(William Ouchi，1943—)在比较研究分析了日本和美国的企业管理经验之后，提出了有关组织发展的 Z 理论。在第二次世界大战后，惨败的日本却出人意料地在短短不到 30 年的时间内，以流星般的速度在战争废墟上异军突起，一跃成为当时继美国和苏联两个超级大国之后的世界第三大工业国和经济强国。美国的经济增长失去了强大动力，但许多人断定日本无法成为美国学习的国家。大内并不同意这种说法，他于 1973 年开始对日本和美国企业的管理方式的异同点进行比较分析。大内选择了两个国家的一些典型企业作为研究对象，研究发现，日本的经营管理效率一般比美国高。因此，大内提出，美国的企业应该结合本国的特点学习日本的企业管理方式，形成一种自己的管理方式，从而具备与众不同的个性即组织文化。大内把这种既结合自己特点，又利用日本管理方法而形成的新型企业称 Z 型企业，并把这种两者兼而有之的管理方式归纳为 Z 理论。大内的著作主要是《Z 理论：美国企业界怎样迎接日本的挑战》（1981 年）。Z 理论认为，企业管理当局与职工的利益是一致的，两者的积极性可融为一体。按照 Z 理论的观点，管理的主要内容如下。

（1）企业对职工的雇用应该是长期的。

（2）企业的重大决策应该上下结合制定，鼓励职工参与管理工作。

（3）实行个人负责制，倡导职工创造性地开展工作。

（4）企业管理当局要关心职工的生活和工作，努力创造一种融洽的氛围。

（5）对职工实施全面培训战略。

（6）对职工进行全方面考核、全过程考核，然后选拔和聘用。

（7）控制机制要较含蓄而不正规，但检测手段要正规。

（8）加强组织文化建设。大内认为，对于一个企业，宗旨是特别重要的，正如每个人具有信念、态度、目标和习惯一样，一个组织也要在一段时间内建立起一种与众不同的个性即组织文化。

4. 不成熟—成熟理论

该理论是由美国的行为科学家克里斯·阿吉里斯（Chris Argyris，1923—2013）提出来的，又称为“个人和组织”的假设。阿吉里斯曾获耶鲁大学和哈佛大学的名誉博士学位。他的研究成果丰硕，著作主要有《个性与组织》（1957 年）等。

阿吉里斯认为，人的个性是一个连续的发展过程，即人的个性发展如同婴儿成长为成人一样，有一个从不成熟到成熟的连续发展过程，最终发展成为一个健康的个性。在这个发展过程中，人的个性要发生以下 7 种变化。

（1）从被动到日益主动。

（2）从依赖别人的状态到相对独立的状态。

（3）从只能做少量的行为到能够做多种行为。

（4）从偶然的、肤浅的、很快放弃的兴趣到认识深刻的、能够一直专注的兴趣。

（5）从目光短浅的短期行为到目光远大的长期行为。

（6）从附属地位到平等或优越的地位。

（7）从缺乏自觉到自觉和自控。

特别提示

作为管理者，应该给下属创造一个由不成熟向成熟发展的机会，同时对于一个已经成熟的下属，也能够正确对待。如果一个组织不为人们提供使他们成熟起来的机会，或不提供把他们作为已经成熟的个性来对待的机会，人们就会变得忧虑、沮丧，甚至会违背组织目标而行事。

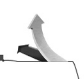


留个缺口给他人

一位著名企业家在做报告时，一位听众问：“你在事业上取得了巨大的成功，请问，对你来说，最重要的是什么？”

企业家没有直接回答。他拿起粉笔在黑板上画了一个圈，只是并没有画圆满，留下一个缺口。他反问道：“这是什么？”

“零”“圈”“未完成的事业”“成功”，台下的听众七嘴八舌地答道。



他对这些回答未置可否："其实，这只是一个未画完整的句号。你们问我为什么会取得辉煌的业绩，道理很简单，我不会把事情做得很圆满，就像画个句号，一定要留个缺口，让我的下属去填满它。"

2.4　现代管理理论

现代管理理论是在 20 世纪下半叶，以西方发达资本主义国家为主的一些新的管理理论和学说。

2.4.1　社会协作系统理论

社会协作系统理论是从社会学和系统论的观点来研究管理理论，把企业中人们的相互关系看成一种协作的社会系统。这种思想的根源可以追溯到意大利的社会学家维尔弗雷多·帕累托(Vilfredo Pareto，1848—1923)。但是社会协作系统理论的创始人却是美国的切斯特·巴纳德。

切斯特·巴纳德(Chester I. Barnard，1886—1961)出生于美国的马萨诸塞州，是美国著名的管理理论家，同时又是一位成功的商业人士。巴纳德从小就养成了用哲学思考问题和弹钢琴的习惯。由于家庭困难，他靠勤工俭学读完了哈佛大学的经济学课程，但由于缺少实验学科的成绩未获得学士学位，后来由于他在研究组织和管理理论方面的杰出成就，先后获得了 7 个名誉博士的称号。

巴纳德于 1909 年进入美国电话电报公司统计部工作，专门研究欧洲一些国家的电话电报收费问题，很快成为专家。他于 1915 年被提升为商业工程师，1926 年任宾夕法尼亚贝尔电话公司总经理，1927 年任规模庞大的新泽西州贝尔电话公司总经理。在漫长的工作实践中，巴纳德积累了丰富的企业组织和管理经验，写了许多著作，主要有《经理人员的职能》(1938 年)、《经理人员的教育》(1945 年)、《科学和组织》(1951 年)等。

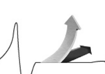
社会协作系统理论的主要观点如下。

1. 组织是一个协作的系统

组织是两个或两个以上的人有意识地协调活动和效力的系统。这个系统要作为整体来看待，因为其中的每个组成部分都以一定的方式与其他部分相联系。一个系统由多个人组成，个人只有在一定的社会组织中同其他人发生协作关系才能发挥作用。在一个系统中既有个人目标也有组织目标。组织目标是一个协作系统的目标，只有协作成功，组织目标才能实现，协作系统才是有效力的。个人目标是系统内个人的需求。协作系统对个人目标的满足程度，关系到系统成员为组织做出贡献的大小及是否支持或退出系统。所以，系统的效率是由系统成员个人目标的满足程度决定的。巴纳德把正式组织的要求同个人的需要连接在一起的思想，被誉为管理思想的里程碑。

2. 协作系统的基本要素

巴纳德认为，作为正式组织的协作系统，不论其规模大小或级别高低，都包含以下 3 个基本的要素。



(1) 协作的意愿。这是个人对组织的忠诚，组织成员愿意提供满足协作条件的劳动和服务是组织程序不可缺少的，没有这种意愿，个人就不可能对组织有持续的努力，就不可能将不同组织成员的个人行为有机地结合在一起来协调组织活动。

(2) 共同的目标。这是协作意愿的前提，组织的共同目标是外在的、非个人的、客观的目标；而个人目标是内在的、个人的、主观的目标，只有个人意识到实现组织的共同目标有利于实现个人目标时，才会对组织目标做贡献。

(3) 信息联系。前两个基本要素只有通过信息联系把它们沟通起来，才能成为动态的过程。信息联系要有明确、正式的信息沟通渠道，联系的路程要短捷，联系中心的管理人员要称职，并且信息联系要有权威性等。

3. 非正式组织的作用

非正式组织常常为正式组织创造条件，促使成员间交换意见；通过对协作意愿的调节，维持正式组织内部的团结；维持个人的品德、自尊心，并抵制正式组织的不良影响等，最终促进正式组织提高效率和效益。

4. 经理人员的职能

经理人员的职能包括：建立和维持一个通畅的信息沟通系统；从组织成员那里获得必要的服务；规定组织的目标。经理最重要的品质不仅是自己遵守一套复杂的道德戒律，而且要为他人制定这样的戒律。

5. 经理人员的权威

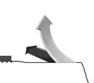
巴纳德指出，经理人员作为组织的领导核心，必须具有权威。权威是存在于正式组织内部的一种“秩序”。若经理人员发出的指示得到执行，在执行人的身上就体现了权威的建立，违抗指示则说明他否定了这种权威。因此，指示是否具有权威性，检验的标准是执行人的执行情况。

2.4.2 决策管理理论

决策管理理论出现于20世纪30年代，由美国的巴纳德首先提出，当时只是决策管理理论的雏形。到了20世纪60年代以美国西蒙和马奇为代表使决策管理理论趋于完善，形成了科学决策管理理论。

赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon，1916—2001)是决策管理理论的主要代表人物，是美国的经济学家和社会科学家，在管理学、经济学、组织行为学、心理学、政治学、社会学、计算科学等方面都有所造诣。他早年就读于美国芝加哥大学，于1943年获得博士学位，1978年获得诺贝尔经济学奖。他的主要著作有《管理行为》(1945年)和《管理决策的新科学》(1960年)。

詹姆斯·马奇(James G. March，1916—)是决策管理理论的重要代表人物，于1953年获得美国耶鲁大学博士学位，1964年，成为加利福尼亚大学社会科学学院的首任院长，1970年成为斯坦福大学的管理学教授。其主要著作有《组织》(1958年，与西蒙合写)、《企业行为理论》(1963年，与赛叶特合写)等。



决策管理理论的主要观点如下。

1. 决策贯彻于管理的全过程，管理就是决策

西蒙等人认为，组织就是作为决策者的个人所组成的系统，组织的全部管理活动都是集团活动，其中心就是决策。制订计划、方案选择、组织形式及控制选择等均是决策，而且一个组织的结构和职能也是人群行为的决策网络的结果。

2. 决策过程的 4 个阶段

西蒙等人认为决策的过程分为 4 个阶段：一是搜集情报阶段；二是拟定计划阶段；三是选定计划阶段；四是方案评价阶段。

3. 决策的准则

用满意准则代替最佳准则，人们之所以不用绝对理性的最佳准则，是因为实现绝对的理性要具备 3 个前提，而这是办不到的。这 3 个前提是决策者对可供选择的方案及其未来的后果要无所不知；决策者要有无限的估算能力；决策者的脑中对各种可能的后果有一个完全而一贯的优先顺序。

4. 组织中集权和分权问题是和决策过程联系在一起的

有关整个组织的决策必须是集权的，而由于组织内决策过程本身的性质及个人认识能力的有限，分权也是必要的。

2.4.3　系统管理理论

系统管理理论盛行于20 世纪 60 年代前后，当时系统科学、系统理论、系统工程、系统分析、系统方法等术语充斥于管理学文献中，成为一种风尚。倡导系统管理理论的人相当多，但主要代表人物有约翰逊（R. A. Johnson）、卡斯特（F. E. Kast）、罗森茨韦克（J. E. Rosenzwing）等，这 3 位学者于 1963 年出版的《系统理论和管理》一书，从系统概念出发，建立企业管理的系统模式，成为系统管理理论最初的代表作。

1. 系统管理的特点

（1）它是以目标为中心的，始终强调系统的客观成就和客观效果。

（2）它是以责任为中心的，给每个管理人员都分配一定的任务，并衡量其投入和产出的关系。

（3）它是以整个系统为中心的，决策时强调整个系统的优化，而不是强调子系统的优化。

（4）它是以人为中心的，给每个工作人员都安排有挑战性的工作，并根据其工作业绩来支付报酬。

2. 管理系统的 4 个阶段

（1）系统的决策。

（2）系统的设计，就是把系统的各个组成部分安排成一定的结构形式，以便达到预期目标。

(3) 系统的运转和控制。

(4) 检查和评价系统运转的结果，确认系统是否有效果和效率。

2.4.4 管理科学理论

管理科学理论与泰罗的科学管理理论本质上属于同一思想体系，但不是泰罗理论的简单延续，而是在它的基础上有新发展、新突破。管理科学理论将近年来一些最新的科学技术成果成功地应用到管理工作的各个方面，在此基础上形成了许多新的管理思想和管理技术，使管理工作的科学性达到了新的高度。为了区别泰罗的科学管理理论，将新出现的一系列的管理思想与管理技术称为管理科学理论。

1. 管理科学的目的

管理科学的目的是通过把科学的原理、方法和工具应用于管理的各种活动，制定出用于管理决策的数学和统计模型，并把这些模型通过电子计算机应用于管理，降低不确定性，以使投入的资源发挥更大的效率，得到最大的经济效果和效益。

2. 管理科学理论的主要内容

(1) 运筹学。它是管理科学理论的基础，专门研究在一定的资源条件下，为达到既定的目标，运用数量分析的方法，选出最优方案，以便最经济有效地使用人力、物力、财力及其他资源，取得最大的效益。运筹学在具体运用中，形成了许多分支，如规划论、库存论、排队论、对策论等。

(2) 系统分析。系统分析这一概念是由美国的兰德公司 1949 年首先提出并加以应用的。该理论认为事物往往是非常复杂的系统，而运用科学和数学的方法对系统中的事件进行研究和分析就称为系统分析。系统分析的特点是在解决重要的管理问题时要有全局观念，从整体利益出发进行分析和研究，这样才能做出正确的决策。

3. 管理科学理论在实践应用中的特点

管理科学理论的核心内容是运用先进的计量方法及现代管理手段，促使生产力的最佳组合，以获取最大的经济效益。

(1) 各项管理工作都以经济效果为目标，以最少的投入获得最大的产出效益。

(2) 实行定量分析和定性分析相结合，并借助数学模型，使研究和分析更为科学和客观。

(3) 强调应用最先进的科学理论和管理方法，如系统论、信息论、控制论、线性规划及电子计算机的广泛应用。

2.4.5 权变管理理论

权变管理理论是 20 世纪 70 年代在美国产生的一种理论。其代表人物是美国的管理学者弗雷德·卢山斯(Fred Luthans，1939—)，他在发表的《管理权变理论：走出丛林之路》一文中论述了该理论。该理论主要研究组织内各子系统内部及各子系统之间的相互联系和相互影响，以及一个组织与其所处的环境之间的相互联系和影响。





权变就是权宜应变，其理论基础是超 Y 理论。中国古代有“经权”之说，经就是有所不变，权是指有所变，经权就是站在不变的立场上来有所变，便是以不变应万变的最高管理智慧。

1. 权变管理理论的基本思想

（1）没有任何一成不变的、普遍适用的、最好的管理或不好的管理，好的管理必须因事、人、时、地而变。《孙子兵法》之《虚实篇》中说：“兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者谓之神。”西方关于权变的管理有一句名言：“管理的智慧从你认识到世界上不存在唯一最优的管理系统时开始。”古今中外优秀的管理思想都认同变是唯一不变的真理。成功的管理必须是权变管理。

（2）组织是一个开放的系统，是一个既受外界环境影响又对外界环境施加影响的从属于大环境系统中的子系统。组织的活动只有与外部环境的特点和变化相适应，才能生存和发展。

（3）管理的方法、技术随企业的任务、生产方式或个人和群体行为的特点，以及领导者和职工的关系而定。

2. 权变管理理论的核心

权变管理理论的核心是函数关系，即管理因素和环境因素的函数关系，环境是自变量，环境又分为内部环境和外部环境，管理思想、管理方法和技术是因变量。函数关系式为管理因素 $=f$(内部环境、外部环境)。权变理论强调灵活性和适应性。随着环境的变化，观念、管理方式、组织结构、领导方式都要相应变化等。



为人才买公司

福特汽车公司是世界上一家大名鼎鼎的公司，该公司有个显著特点，就是非常器重人才。

一次，公司有一台电机坏了，公司所有的工程技术人员都未能修好，只好另请高明。请来的人叫思坦因曼思，原是德国的工程技术人员，流落到美国后，一家小工厂的老板看重他的才能雇用了他。

福特公司把他请来，他在电机旁听了听，之后要了一架梯子，一会儿爬上去，一会儿爬下来，最后在电机的一个部位用粉笔划了一道线，写上几个字：这儿的线圈多了 16 圈。果然，把多余的 16 圈线圈去掉后，电机马上正常运转。

亨利·福特因此对这个人非常欣赏，请他一定到福特公司来。

思坦因曼思却说：“我所在的公司对我很好，我不能见利忘义，跳槽到福特公司来。”

福特马上说：“我把你供职的公司买过来，你就可以来工作了。”

福特为了得到一个人才，竟不惜买下一个公司。

2.4.6　经验主义理论

经验主义理论的主要代表人物有彼得·德鲁克、欧内斯特·戴尔(Ernest Dale)、威廉·纽曼(William Newman)、艾尔弗雷德·斯隆(Alfred Sloan)等。

彼得·德鲁克(Peter F. Drucker，1909—2005)是原籍奥地利的美国管理学家和管理咨询人员，也是国际著名的管理大师。他于1937年移居美国，先后任美国通用汽车等大型企业的顾问和大学教授，于1945年创办德鲁克管理咨询公司，任董事长。他的主要著作有《经济人的目的》(1939年)、《管理的实践》(1954年)、《有效管理者》(1966年)等。由于德鲁克对当代管理理论及管理思想有着深远的影响，因此被誉为“现代管理学之父”。

经验主义理论认为，古典管理理论和行为科学理论都不能完全适应企业管理的实际需要，只有从企业管理的实际出发，研究企业管理的经验，并加以概括和理论化，然后用以指导实践，才能提高管理效率和效益。此外，该理论的代表人物还提出了许多论点，如管理的性质、任务和管理者职责的论点、目标管理的思想、企业管理的组织结构的相关问题，用比较的方法研究概括企业的管理经验等。

2.4.7 管理过程理论

这一理论的创始人是亨利·法约尔，20世纪50年代以后，其主要代表人物是孔茨。该理论的基本观点如下。

(1) 管理是一个过程，即与他人一同实现既定目标的过程。

(2) 管理过程的职能有5个，即计划、组织、指挥、协调和控制。

(3) 管理职能具有普遍性，即各级管理人员都执行着管理职能，但侧重点因管理层次的不同而不同。

(4) 管理应具有灵活性，要因地制宜灵活运用。

2.5 中国古代的管理思想

中国古代著名的管理思想有儒家、道家、法家、兵家等。本节仅节选了四大思想流派的主要代表人物孔子、老子、韩非、孙武的部分精要思想，这些思想可为现代管理者提供重要启迪和思想借鉴。

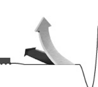
2.5.1 孔子的管理思想

孔子，名丘，字仲尼，春秋末期著名的思想家、政治家、教育家，儒家学派的创始人。《论语》是中国春秋时期一部语录体散文集，主要记录孔子及其弟子的言行，集中反映了孔子的思想，《论语》是除了《圣经》以外，对东西方文化影响最大的著作。

孔子的管理思想大部分是与治理国家或社会的主张紧密联系在一起的，是同其伦理思想交织在一起的。与西方传统管理和中国古代法家相比，孔子的管理走向另一个极端，强调德育，即以伦理道德去教化人民。

1. 以民为本

孔子认为管理的着眼点是人，即以民为本，与西方古典管理理论以物为本的管理思想不同，但它也不同于当今社会所倡导的人本管理。孔子的民本思想目的是维护统治阶级的利益，他认为人民群众是统治阶级的根基。



2. 追求稳定

孔子心目中管理的最高境界是“仁”，即“克己复礼为仁”，符合君君、臣臣、父父、子子的伦理规范，符合社会尊卑贵贱秩序。治理国家就是要符合这个伦理规范，而孔子的民本思想是着眼点和手段，维护君主的利益、维护统治阶级地位才是追求稳定的目标。当今社会，稳定也是压倒一切的首要任务，只有稳定才能发展。

知识链接

春秋时期，孔子周游列国，来到楚国的叶邑，叶公向孔子请教治国方略，对于这样一个大问题，孔子的回答只有6个字“近者说(悦)，远者来”。

3. 中庸之道

中庸是孔子学说中的一个重要观点。由于后世一些儒人对中庸思想的曲解，中庸成了因循守旧、没有立场和原则的代名词。但从孔子的思想行为看，中庸是追求卓越的法则，但能把握这个法则的人很少。庸是做事的原则和方法，中是指综合各种倾向而反映出来的事物的现实状态，最接近客观事物的本身，不带有个人主观色彩，“中”就是“度”。中庸在管理实践中广泛应用，如集权与分权的关系、组织规模的大小、管理幅度的宽窄等。

特别提示

中庸在现代管理中的应用就是“适度”管理。

4. 举贤育才

1）举贤

孔子提出了人才标准、考察人才的方法及考察中遵循的原则。

(1) 人才标准。品格、道德、能力等是一个全面的、理想化的评价标准。

(2) 考察人才的方法。视其所以，观其所由，察其所安，就是看他当前的表现，考察过去的历史，研究行为的动机。

(3) 考察人才的原则。用人之长，言行一致，舆实并举。

2）育才

孔子是我国历史上第一个伟大的教育家，在育才方面，提出了育才的方法和内容。

(1) 育才的方法。重视实践育人，赛马不相马。

(2) 育才的内容。要知识、技能与思想道德并重，人才要全面培养。

5. 正名

名即名分，是人的身份、地位、权力、财富的标志，孔子把“正名”看作管理社会的头等大事，其目的在于维护等级制度。常言道，名不正则言不顺。在不同场合，如何讲话、何时讲话要考虑自己的身份和地位。孔子说，言未及之，而言，谓之躁；言及之，而不言，谓之隐。

作为管理者，要认清权力结构和层次，摆正自己的位置，认清自己的身份、地位，享

有相应的权力，承担相应的责任，获取相应的利益。当然，普通员工也要摆正自己的位置。其前提条件是权力结构与组织结构相吻合。孔子的“正名”观有其历史局限性，他的名言“不在其位，不谋其政”长期以来成了人们自扫门前雪的理论依据；“名不正言不顺”成了推诿责任的挡箭牌。企业文化在管理中占有重要位置的今天，参与管理、相互协作、团队精神已成为一种趋势。



驴子与哈巴狗

有一个人养了一头驴和一只哈巴狗。驴子关在栏子里，虽然不愁温饱，但每天都要到磨坊里拉磨，到树林里拉木材，工作挺繁重，而哈巴狗会演许多小把戏，很得主人欢心，每次都能得到好吃的当奖励。驴子在工作之余，难免有怨言，总抱怨命运对自己不公平。这一天机会终于来了，驴子扭断缰绳，跑进主人的房间，学哈巴狗那样围着主人跳舞，又蹬又踢，撞翻了桌子，碗碟摔得粉碎。这样驴子还觉得不够，它居然趴到主人身上去舔他的脸，主人吓坏了，直喊救命。大家听到喊叫急忙赶到，驴子正等着奖赏呢，没想到反挨了一顿痛打，被重新关进了栏子里。

2.5.2 老子的管理思想

老子出生于周朝春秋时期陈国苦县厉乡曲仁里，相传是春秋时期的思想家，道家学派的创始人，又称老聃，姓李名耳，字伯阳，楚国人，做过周朝管理藏书的史官。其著作《老子》又称《道德经》，共81章，前37章论“道”，后44章论“德”。《老子》是先秦道家学派的经典文献，对中国传统文化的影响非常深远，是唯一可以与《论语》相抗衡的著作。

特别提示

理解老子思想要注意两点：一是老子的思想是辩证的；二是老子的思想只可意会不可言传。

1. 无为而治——老子管理思想的核心

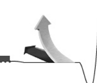
无为而治是老子管理的最高境界，无为并不是什么都不做。老子的“无为”思想有着深奥的哲理，运用到现代管理中，无为而治就是将日常事务的决策权、监督权下放，管理者致力于重大方针的确定，从而达到管理的目的。无为而治具体包括以下3个方面的内容。

（1）无妄为。无妄为就是主张人要在符合客观规律、自然规律的前提下行事，要充分发挥人的主观能动性。



松下幸之助的成功之道

日本松下公司的创始人松下幸之助被誉为“经营之神”，他在世的时候，有人问他，成功的秘诀是



什么？他说，“我并没有什么秘诀，我经营的唯一方法是经常顺应自然的法则去做事”。正所谓人法地，地法天，天法道，道法自然。

（2）无数为。无数为本意就是不要多做，管理者不应管得太多、做得太多，政策、制度等不要总是变换，否则，会适得其反。老子说：“治大国，若烹小鲜。”即治理国家就像烹小鱼一样，不能经常翻动，否则容易把小鱼弄破弄烂；治国不能扰民，不能总是变换政策，不要处处设卡立规，要像煮小鱼一样清静取道，无为而治。

（3）无代为。无代为指领导者不要代替下属去做事情，具体工作应分配给具体的部门和个人去完成。代大匠斫就是领导者代替木匠砍木块，砍木块本来应该是木匠做的工作，领导去做了，反而被人笑话。

老子的无为管理思想是一种软性管理模式。“无”字的含义是“实有似无”，无为是一种不为人注意却在实际发挥作用的行为方式。所以老子说，最好的管理者，人们没有注意到他的存在；其次的管理者，人们亲近他、赞扬他；更次的管理者，人们畏惧他；最差的管理者，人们轻蔑他。优秀的管理者工作轻松悠然，很少发号施令，不怒自威。老子的软性管理模式包括两部分内容。一是自主管理、民主决策。自主管理并不是管理者什么都不管，而是抓大事，抓关键的事。自主管理以职工良好的思想、业务、技术素质和高度的主人翁责任感为基础，以全面完成生产经营任务、全面提高经济效益、全面提高企业素质为基本目标，以自觉地、积极地、优质高效地完成本职工作任务为主要内容，职工进行自我约束、自我控制。民主决策就是上下结合制定政策、确定目标、规划战略等。二是在管理过程中行的是不言之教。老子说：“无为而无不为，为而不争，无为而治。”说明管理者不要置身于琐事，而要以自身的模范行为影响企业的共同价值观，从而实现组织的目标。管理者行的是不言之教，靠的是身体力行。高明的管理者应该做到使下属“不令而行”。

2. 柔弱胜刚强——老子的竞争谋略

老子说：“天下莫柔弱于水，而攻坚强者莫之能胜，以其无以易之。弱之胜强，柔之胜刚。”意思是天下的东西，没有比水更柔弱的了，但攻坚克强的能力，没有什么东西能胜过水，因为没有东西可以代替它。弱能胜强，柔能胜刚。这充分体现了老子的辩证管理思想。柔弱胜刚强的含义主要包括以下几个方面。

（1）柔弱胜刚强的思想实质。柔弱与刚强这一对矛盾在一定条件下可以相互转化，柔弱可以转化为刚强，刚强可以转化为柔弱，所以柔弱可以战胜刚强。

（2）新生事物必然战胜衰老事物。我们常听说，君子报仇十年不晚，过去说，三十年河东，三十年河西，现在讲，三年河东，三年河西，都是在说事物的发展变化，新生事物必然战胜衰老事物，所以一个人无论身处何位置，都要保持一种生活常态。

（3）柔弱胜刚强也常常是谋略的体现。任何一个强大的组织，都有其优势的一面，也有弱点；任何弱小的组织，虽有弱点，但也有优势的一面。如果用弱小组织的优势一面攻击强大组织的弱点，也能够取得胜利。三国演义中的三大战役，即赤壁之战、官渡之战、夷陵之战，都是运用谋略以少胜多，以弱胜强的战役。

（4）后起企业借助于先进企业而获得发展，最终超过先进企业。

特别提示

落后的企业和个人都应善于学习先进企业和个人的优点和长处，只有这样才能有跨越式发展。



管理案例

海尔的成长

海尔公司于1984年成立，开始通过与德国的企业合作，引进利勃海尔电冰箱生产技术，解决了技术问题，过去的品牌叫琴岛利勃海尔，现在叫海尔。海尔就是借助德国企业的技术经验获得发展的，海尔的品牌价值由1997年的118亿元人民币达到2015年的1288亿元人民币，连续14年位居中国品牌榜首，销售收入达到1886亿元。

2.5.3 韩非的管理思想

韩非是战国末期韩国的贵族公子，著有《韩非子》55篇，是法家思想的集大成者，强调法治天下。法家的先驱都是身居要职的政治家，有长期从政管理的实践经验，因此其思想就是从政管理的设想。

1. 韩非的变革管理思想

韩非说："古今异俗，新故异备。"即古今的习俗风气不一样，管理措施也就不一样。社会在发展，时代在变化，新的矛盾、新的问题需要新的方法和手段来解决。真理是在一定的时期和条件下成立的，拒绝变革就意味着违背了事物发展的客观规律。

2. 韩非的分级管理体制

韩非主张建立分级管理、逐级监督的管理体制。治吏不治民是高层管理的重点。最高管理者的任务不是处理基层的琐碎事务，而是管理直接下属的官吏。

韩非的管理思想博大精深，他的成本效益思想、识人用人、管人的方法等都与现代管理有着密切关系。

2.5.4 孙武的管理思想

孙武，字长卿，也称孙武子，是春秋末期齐国人，他著有《孙子兵法》。《孙子兵法》是中国也是世界上最古老的军事理论著作，被国外誉为"东方兵学鼻祖""世界第一兵书"。拿破仑在滑铁卢失败后，得到了《孙子兵法》，发出了相见恨晚的感叹。



知识链接

孙武出生在一个具有兵学渊源的军事世家中，从小受到良好的军事文化的陶冶。齐国是历史上著名的军事家姜尚(姜太公)的封地，又是政治家、军事家管仲大展宏图的地方，还一度是春秋时期政治、军事、文化活动的中心，这一切为孙武研究古代兵法和写作《孙子兵法》提供了得天独厚的条件。



1. 孙武的战略思想

孙武强调，优秀的战争指挥员应该依靠谋略取胜，“故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城”。这些重视战略谋划的思想对现代管理者具有重要的启迪作用。

2. 孙武的策略思想

孙武指出：“故兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者，谓之神。”这就是随机应变、因变制胜的策略思想。

3. 孙武的信息思想

“知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必殆。”该句说明了解双方，掌握双方信息的重要性。



本章小结

本章主要介绍了西方早期的管理思想、西方古典管理理论、行为科学里理论、现代管理理论及中国古代的管理思想等。西方早期管理思想主要介绍了亚当·斯密、查尔斯·巴贝奇、丹尼尔·麦卡勒姆、亨利·普尔等人的思想观点。古典管理理论介绍了科学管理之父泰罗提出的科学管理理论，其根本目的是提高工作效率，还包括科学的方法代替经验管理、职能管理原理、例外原则、精神革命论等主要观点；还介绍了经营管理理论之父法约尔的 14 条管理原则等主要观点及韦伯的管理思想。行为科学理论主要介绍了霍桑试验及其结论、X 理论、Y 理论、超 Y 理论、Z 理论、不成熟—成熟理论等人性理论。现代管理理论主要介绍了社会协作系统理论、决策管理理论、系统管理理论、管理科学理论、权变管理理论、经验主义理论、管理过程理论。中国古代管理思想主要介绍了孔子的以民为本、追求稳定、中庸之道、举贤育才、正名等思想，老子的无为而治和柔弱胜刚强等思想，韩非的变革管理思想、分级管理体制等，以及孙武的战略思想、策略思想及信息思想等。



名人名言

我的全部工作便是选择适当的人。

——美国通用电气公司前总裁　杰克·韦尔奇

凡权力行使的地方，就有责任。

——法国管理学家　亨利·法约尔

徒有责任而没有权力，会摧残一个人的自尊。

——美国企业家　M. K. 阿什

没有智慧的人，就会受人欺骗，被人迷惑，让人剥削。只有具有思想的人，才是自由和独立的。

——费尔巴哈

向后看得越远，那么向前看得也越远。

——丘吉尔

事在四方，要在中央，圣人执要，四方来效。

——《韩非子·物权》

习　　题

一、复习题

1. 选择题

(1) 被誉为“经营管理理论之父”的人是(　　)。

A. 法约尔　　B. 韦伯
C. 泰罗　　D. 梅奥

(2) 古典管理理论认为，人是(　　)。

A. 经济人　　B. 社会人
C. 复杂人　　D. 自我实现人

(3) 决策管理理论是(　　)提出的。

A. 西蒙和马奇　　B. 德鲁克
C. 巴纳德　　D. 孔茨

(4) 被誉为“科学管理之父”的人是(　　)。

A. 法约尔　　B. 韦伯
C. 泰罗　　D. 梅奥

(5) 行为科学理论认为，人是(　　)。

A. 经济人　　B. 社会人
C. 复杂人　　D. 自我实现人

(6) 彼得·德鲁克是(　　)的代表人物。

A. 决管理论学派　　B. 经验主义学派
C. 社会系统学派　　D. 权变理论学派

(7) 首先提出企业中存在“非正式组织”的管理理论是(　　)。

A. 科学管理理论　　B. 行为科学理论
C. 古典组织理论　　D. 行政组织理论

(8) 下列是法约尔的著作的是(　　)。

A. 《工业管理与一般管理》　　B. 《第五项修炼》
C. 《社会和经济组织理论》　　D. 《科学管理原理》

(9) 对公司中存在的非正式小团体，管理者的态度应是(　　)。

A. 立即宣布这些小团体为非法，应以取缔
B. 深入调查，找出小团体的领导人，向他们提出警告，不要再搞小团体
C. 正视小团体的客观存在性，允许乃至鼓励其存在，对其行为加以积极引导
D. 只要小团体的存在不影响公司的正常运行，可以对其不闻不问，听之任之

2. 填空题

(1) ________把正式组织的要求同个人的需要连接在一起的思想被誉为管理思想的里程碑。

(2) 法约尔认为权力应当同________对等。

(3) ________被誉为“组织理论之父”。

3. 判断题

(1) 英国古典经济学家亚当·斯密提出了“社会人”的观点。　　(　　)



（2）经验主义学派的代表人物是切斯特·巴纳德。（　　）

（3）古典管理理论认为人不仅有物质需要，还有精神需要。（　　）

（4）中庸思想在现代管理中的应用是适度管理。（　　）

（5）管理是一门艺术，这是强调管理的精确性。（　　）

（6）根据权变管理理论，随着企业内外环境的变化，管理思想、管理方法等要相应改变。（　　）

（7）科学管理理论的创始人是法约尔。（　　）

（8）梅奥是行为科学学派的开山鼻祖。（　　）

4. 问答题

（1）泰罗的科学管理理论的主要观点是什么？

（2）法约尔提出的管理原则有哪些？

（3）霍桑试验的结论是什么？

（4）不成熟—成熟理论的含义是什么？如何应用？

（5）现代管理理论的内容有哪些？

（6）老子的“无为”思想内容是什么？

（7）孔子的中庸思想如何理解？

5. 讨论题

（1）阐述在现实的管理中是否存在普遍适用的最好的管理方法。

（2）结合现代企业管理，分析柔弱能否胜过刚强。

二、案例应用分析

华为成长的“乌龟逻辑”

在华为公司 2013 年干部工作会议上，创始人任正非作了如下开场白：古时候有个寓言，兔子和乌龟赛跑，兔子因为有先天优势，跑得快，不时在中间喝个下午茶，在草地上小憩一下，结果让乌龟超过去了。华为就是一只大乌龟，25 年来，爬呀爬，全然没看见路两旁的鲜花，忘了经济这 20 多年来一直在爬坡，许多人都成了富裕的阶层，而我们还在持续艰苦奋斗。一抬头看见前面矗立着“龙飞船”，跑着“特斯拉”那种神一样的乌龟，我们还在笨拙地爬呀爬，我们能追过他们吗？

事实似乎正是乌龟一样的“慢跑”精神，最大限度地奠定了华为今天的市场地位。但如果相反，“你以百米的速度在跑万米，总有一天会倒在离终点仅有 600 米的地方。”亲历华为成长超过 10 年的前华为副总裁、现任北京融智咨询董事长周辉如是说。

这个比喻，其实放在任何一个企业身上都不为过。周辉对《中外管理》进一步解释：“企业成长得越快，有可能死得越快，因为它没有经历过曲折，没有经历过九死一生，那么它身上的抗癌细胞没有成长，有可能是活不下去的。”而历经九死一生，抵御过衰弱的市场环境，一个企业还没有倒下去，并且还有一批优秀忠诚的人，这才叫成功。华为 2013 年冲刺到了 2200 亿元的规模，但华为人却还十分自谦：“华为公司一直都没有成功，我们一直在成长。”

不求“快”，怎样赢？

华为一路“慢跑”，不仅跑过了本土对手，而且把国际大公司也甩在了后端。例如，华为早在 2008 年就超越了飞利浦，成为世界专利年度申请数量最多的公司。其中的“杀手锏”是什么？

讲一个老生常谈的故事：

有两个人在森林里奔走，又累又渴。这时候，突然来了一只老虎，一个人开始系鞋带，另外一个人说，反正咱们跑不过老虎，为什么要系鞋带呢？那个人说，我系鞋带的原因是，我只要跑赢你就行了。

这个故事给华为的启示是任何一个产品、任何一个区域，你不用做很大的规划，只要把你的对手跑

赢就可以了。一如周辉所总结的“落后于别人的地方根本不需要规划，瞄准对手去打才是真正的规划”。

所以20多年来，华为一贯的作风是如果公司没有对手，就要考虑产品有没有对手？区域有没有对手？你个人有没有对手？如果国内没有对手，就要放眼国际；如果国际上没有对手，则要思考，未来的对手是谁？

“一个企业没有对手就没有活力，人就是在不断超越对手的过程中成长起来的。因为整个行业的发展趋势是看不见的，但对手是看得见的。”周辉的理解颇有深意。

正因如此，后来，华为在走向国际化时，公司对所有的经理层都定下3个指标：第一，跑赢GDP加CPI；第二，跑赢行业增长率；第三，跑赢行业老大。看看华为这两年的光荣业绩，这3条基本上做到了。

1. 做自我批判的“乌龟”

一直被外界传为佳话的华为的文化核心之一，就是自我批判精神，也被任正非视为“拯救公司最重要的行为”，这种高度自省使华为能够持续成长。离开华为多年的周辉，至今依旧认同老东家的这种文化。在他看来，作为重要核心竞争能力的公司文化，早已深深地印刻于华为人的骨子里面——即便最简洁的“华为五问”也无一例外。“在华为内部，不管谁成功了，都一定要问自己5个问题：第一，我还能做得更好吗？我是否真正付出了比别人更大的努力？第二，换了别人是不是会比我做得更好？第三，我是不是躺在前人的肩膀上才取得成功的？第四，我有独特贡献吗？我的独特贡献对公司的增量拓展有帮助吗？第五，在成功的过程中我和团队的能力提升了吗？”周辉对此娓娓而谈。

正因如此，华为开会的原则也有与众不同的哲学：如果开庆功大会，要先说别人做得好，再说自己做得差；如果开批判大会，要先说自己错在哪里，再说别人如何。之所以与常规逻辑反着来，正是批判与自我批判的文化价值观使然。

“如果一种文化不被吸收，那么一个团队就很难形成、很难成长起来。”周辉直言。也正是基于自我批判，华为另一个“怪异”的标准成为惯例：如果管理层做得不好，或者年底没完成既定任务，就会被毫不客气地降职降薪“处置”，这个比例占到40%。所以一个成长性的企业，一年若没有20%以上的管理层“戴罪立功”，企业就没有活力，这被华为视为一种信条。“其实后来我们发现，这40%的干部戴罪立功是挺有好处的，如果你跟客户处得好，他知道你去年没完成任务，今年就会帮你。”周辉回顾说。

2. 继承式创新

在中国企业当中，华为几乎是一个公认的富有创新能力的公司。但在特斯拉这种颠覆性创新的产物成为今天的热捧对象之时，身为传统行业的华为，该如何定位自己的创新之道？“当发现一个战略机会点，我们可以千军万马压上去，后发式追赶，你们要敢于用投资的方式，而不仅仅是以人力的方式，把资源堆上去，这就是和小公司创新不一样的地方……不保守，勇于打破目前既得优势，开放式追赶时代潮流的华为人，是我们最宝贵的基础，我们就有可能追上特斯拉。”

这段话也是任正非在华为公司2013年干部工作会议上放出来的豪言。的确，与其追求特斯拉的颠覆性创新，华为不如发扬自己更切实际的“后发式追赶”。1990年中期，在一度追求纯技术创新的导向下，华为开发的交换机和传输设备曾因过度“自主创新”而产生不适应症，导致运营商大量退货。后来，华为认识到通信行业“对已成熟技术的继承，是提高产品稳定性和降低成本的关键”，此后，一种继承式创新在华为推行。实际上就是反对盲目创新，鼓励经过理性的借鉴与创新。

用周辉的话进一步说，“要把创新变成日常管理的一种机制，点点滴滴地改进，而不是一想到创新就要做颠覆性创新。”继承式创新或许今天看来有些保守，但每个企业都有自己的生存哲学——特斯拉的颠覆性创新固然抢眼，但未必适合华为。而事实正是如此，继承式创新让华为走出了自己的成长路径。

（资料来源：朱丽．华为成长的“乌龟逻辑”[J]．中外管理，2014(7)：60－62.）

讨论题：

1. 如何理解华为成长的“乌龟逻辑”？

2. 分析本案例运用了本章哪些管理思想？

第3章

管理的基本原理

教学目标

通过本章的学习，掌握系统原理、人本原理、效益原理和责任原理四大原理的内涵及关系，尤其是掌握系统原理中的系统优化原理、动态性原理、信息反馈原理，人本原理中的人本原理、能级原理、动力原理，以及效益原理和责任原理的准确应用，使管理原理真正成为管理实践者的行动准绳。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
管理原理的概念和特征	（1）掌握管理原理的概念 （2）理解管理原理的特征及四大原理之间的关系	（1）管理原理的概念 （2）管理原理的特征
系统原理	（1）理解系统原理的内涵 （2）掌握系统原理在组织中的价值和运用	（1）系统优化原理 （2）动态性原理 （3）信息反馈原理 （4）整分合原理 （5）综合性原理
人本原理	（1）理解人本原理、能级原理、动力原理、行为原理的内涵 （2）掌握人本原理、能级原理、动力原理、行为原理的实际运用	（1）人本原理 （2）能级原理 （3）动力原理 （4）行为原理
效益原理	（1）能够对效益进行评价 （2）能够对项目进行可行性分析	（1）效益原理 （2）可行性原理
责任原理	正确理解责任、权限、利益、能力之间的关系	（1）明确职责 （2）负起责任 （3）奖惩要严明、公正而及时

木受绳则直，金就砺则利。

——荀子

基本概念

管理原理　系统　系统原理　反馈　信息反馈原理　动态性原理　人本原理　能级原理　动力原理　效益原理　责任原理

导入案例

合作精神的重要性

一只狮子和几只狐狸合作，众狐狸负责发现食物，狮子负责捕杀食物。获得的食物大家分享，这样它们就都饿不着了。但过了不久，众狐狸心里就不平衡起来："没有我们去发现食物，怎么能得到食物呢？狮子有什么本事要分享那么多。"于是，它们离开了狮子，自己去寻找食物，第二天，狐狸们去羊圈抓羊时，被猎人和猎狗抓住了。

点评

要有合作意识，合作要遵循一定的规律。

3.1　管理原理的概念和特征

1．管理原理的概念

原理是带有普遍性的、最基本的、可以作为其他规律的基础的规律。管理原理是指对管理工作的实质内容进行科学分析总结而形成的基本真理。它是现实管理现象的抽象，是对各项管理制度和管理方法的高度综合与概括，因此，对一切管理活动具有普遍的指导意义。

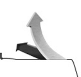
2．管理原理的主要特征

1）客观性

管理原理是对管理的实质及其客观规律的表述，是对管理工作客观必然性的描述，违背原理必然会遭到客观规律的惩罚。它不同于管理工作中所确定的原则，原则是根据对客观事物的基本原理的认识引申出来的，是人们观察问题、处理问题的准绳，带有一定的人为因素。

2）概括性

管理原理所反映的事物很广泛，涉及自然界与社会的许多领域。管理活动呈现多样性，但管理原理对不同的企业、事业单位都是适用的，具有普遍的指导意义。管理原理是



在总结大量管理活动经验的基础上，舍弃了各组织之间的差异，然后经过高度综合和概括而得出的具有普遍性、规律性的结论。

3）相对稳定性

管理原理在一定时期内被人们正确认识和利用，从而指导管理实践。但随着社会经济和科学技术的发展，管理原理也在不断发展和完善，具有相对稳定性。

4）系统性

管理原理中的系统原理、人本原理、责任原理和效益原理等组成了一个有机体系，形成了一个相互联系、相互转化的完整统一体。简言之，就是在系统内部，贯彻以人为本的管理思想，通过确定责任，获得一定的效益。

总之，管理原理是现实管理现象的一种抽象，是大量管理实践经验的概括与升华，对管理实践具有普遍的指导意义。因此，研究管理原理，有助于强化管理工作，提高管理工作的效率与效益，充分发挥组织的功能。

3.2　系统原理

系统是指由两个或两个以上相互联系、相互作用的要素组成的、在一定环境中具有特定功能的有机整体。在自然界和人类社会中，一切事物都是以系统的形式存在的，任何事物都可以看作一个系统。按照系统的形成过程可分为自然系统和人造系统：自然系统是由自然物自然形成的系统；人造系统是人们为了达到某种特定目的而建立的系统。人造系统的特征如下。

（1）集合性，这是系统最基本的特征，系统是由两个或两个以上的要素所组成的集合。

（2）层次性，系统的结构是有层次的，构成一个系统的子系统和子子系统分别处于不同的层次。

（3）目的性，每一个系统都有明确的目的，不同的系统有不同的目的。

（4）相关性，系统内各要素之间是相互依存、相互制约的关系。

（5）整体性，一个系统是由两个或两个以上从属于它的子系统所构成的有机整体。

（6）环境适应性，任何系统都存在于更大的系统（环境）之中，要适应环境的变化；一个系统要与外部环境进行物质、能量和信息的交换，必须与外部环境保持最佳的适应状态，这样才能适应外部环境的变化，获得自身的生存和发展；系统对环境的适应并不都是被动的，也有能动的，那就是改善环境。

系统原理的基本思想是世界上的任何事物及任何部门、单位或个人都不是孤立的，都处在一个特定的系统中，与其他要素发生相互作用；同时又在自己系统之内，与其他系统相互影响、相互制约。

3.2.1　系统优化原理

系统优化原理是指在系统分析的基础上，系统要素之间的相互关系及要素与系统之间的关系以整体为主进行协调，局部服从整体，追求整体优化效应。总之，系统要素的优化组合能使系统具有更大的功能，系统优化的目的就是追求管理系统的最优。

从系统优化的实质来说，系统优化就是放大被管理系统的功效，即系统的功能不等于要素功能的简单相加，而往往要大于各个部分功能的总和，即 1 + 1 > 2，简言之，和的功能大于功能的和。总体功能的产生是一种质变，它的功能远超过各个部分功能的总和。因此，系统要素的功能必须服从系统的整体功能，否则，就要削弱整体功能，从而也就失去了系统功能的作用。



恩　　赐

从前，有两个饥饿的人得到了一位长者的恩赐：一根鱼竿和一篓鲜活硕大的鱼。其中，一个人要了一篓鱼，另一个人要了一根鱼竿，于是他们分道扬镳了。得到鱼的人原地就用干柴搭起篝火煮起了鱼，他狼吞虎咽，还没有品出鲜鱼的肉香，转瞬间，连鱼带汤就被他吃了个精光，不久，他便饿死在空空的鱼篓旁。另一个人则提着鱼竿继续忍饥挨饿，一步步艰难地向海边走去，可当他已经看到不远处那片蔚蓝色的海洋时，他浑身的最后一点力气也用完了，他也只能眼巴巴地带着无尽的遗憾撒手人间。

又有两个饥饿的人，他们同样得到了长者恩赐的一根鱼竿和一篓鱼。只是他们并没有各奔东西，而是商定共同去寻找大海，他俩每次只煮一条鱼，经过长途跋涉，他们来到了海边，从此，两人开始了捕鱼为生的日子。几年后，他们盖起了房子，有了各自的家庭、子女，有了自己建造的渔船，过上了幸福安康的生活。

一个人只顾眼前的利益，得到的终将是短暂的欢愉；一个人如果目标高远，且懂得合作和资源优化，就有可能成为一个持久成功之人。

3.2.2　动态性原理

任何系统都不是静止的、孤立的，而是处在一定环境中不断发展变化的。管理对象包括人、物、时间、空间、信息等资源，都处在不断变化之中。管理的动态原理是指把管理看作借助信息流，调节人、财、物的动态过程。它要求管理者必须用发展的眼光看待事物，用非凡的眼力预测未来。系统作为一个运动的有机体，运动状态是绝对的。系统内部的联系是一种运动，系统与环境的相互作用也是一种运动。系统是时间的函数，因为不论是系统要素的状态和功能，还是环境的状态或联系的状态都是在变化的。运动是系统的生命，掌握系统动态原理、研究系统的动态规律，可以使人们预见系统的发展趋势，树立超前观念，减少偏差和损失，掌握主动，从而使系统向期望的目标顺利发展。

为了更好地遵循动态原理，在管理工作中要坚持以下 3 个原则。

1. 弹性原则

弹性在物理学中是指物体在外力作用下形变的恢复能力。管理的弹性原则即是指管理活动必须保持充分的弹性，留有余地，以便及时适应客观事物各种可能的变化，从而有效地实现动态管理。弹性管理要求管理系统具有调节机制，可采用灵活应变的措施。

弹性原则在管理中的重要性在于，客观情况是难以完全预料的，管理面临的问题是多因素的，而且是经常变化的，其中很多因素主观上是无法控制的。为了防止那些不可控因素对目标的制订、方案的选择和实施的干扰，管理必须具有一定的弹性。



2. 联系性原则

随着社会的发展、科技的进步，分工越来越细，各个部门、人员之间的联系沟通也越来越多，只有使信息联系畅通，反馈及时，才能保证信息的准确性、有效性，才能调节人、财、物动态平衡，从而实现系统功能的最大化。

3. 创新原则

当今，科技飞速发展，社会经济活动空前活跃，市场需求瞬息万变，社会关系也日趋复杂。每位管理者经常会遇到新矛盾、新问题，如果因循守旧、墨守成规，就无法完成任务。许多管理者成功的诀窍就在于创新。

3.2.3　信息反馈原理

1. 反馈的概念

反馈普遍存在于自然系统和人造系统之中。反馈是控制论中一个极其重要的概念，管理活动实质上是一种控制活动，因而必然存在反馈。反馈是指把一个系统的输出信息引向输入端，并对系统信息的再输出发生影响的控制方式。反馈按其产生的效果不同，可分为正反馈和负反馈。如果反馈使系统的输入对输出的影响增大，导致系统运动加剧发散，那么，这种反馈称为正反馈；反之，如果反馈使系统的输入对输出的影响减小，使系统偏离目标的运动收敛，趋于稳定状态，则这种反馈称为负反馈。

2. 信息反馈原理

信息反馈原理是指系统的一部分输出信号要返回输入端，其管理手段必须构成一个连续封闭的回路，决策中心通过反馈机构获得反馈信息，这样才能形成系统有效的管理活动，如图 3. 1 所示。

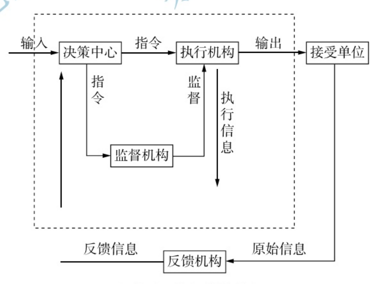
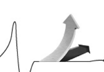


图 3. 1　信息反馈图示

接受单位任务完成情况的信息经过处理后反馈给决策中心，决策中心根据反馈信息发出新的指令，然后系统开始新的有效管理活动。



信息反馈原理的重点是突出反馈在管理活动中的地位。反馈是管理系统不可缺少的机制，管理系统缺少反馈机构，指令执行情况的反馈往往由执行机构代为行使，这是在现实管理活动中较为常见的现象，往往带来许多弊端：①执行者忙于执行公务，难以进行调查研究和系统分析，反馈信息多是支离破碎的表面现象，依据这些信息发出的指令，往往是片面的；②执行者自己反馈时，由于反馈信息与自身利益有关，往往报喜不报忧，这使决策者难以了解指令执行的真实情况，可能会导致错误的决策；③执行者只是执行，没有反馈，执行脱离了指令，执行者心中无数，问题会越来越多。所以，一个管理系统应当建立灵敏的反馈系统。

3.2.4　整分合原理

1. 整分合原理的定义

整分合原理是指任何一个系统都必须在整体规划下有明确的分工，在分工基础上再进行有效的综合。任何一个系统都是一个统一的整体；任何一个整体内又有各种各样的子系统、子子系统和各个层次的分工；各个子系统、子子系统及其层次分工又是相互联系、相互制约的，从而形成其内部的有机结合。

作为系统的整体，必须有整体的活动目标、运行方式和要求，这样才能保证系统内各部门、各层次的协调一致，才能充分发挥系统内各部门、各层次新形成的配合功能和效率，使系统功能发挥最佳的活动效果。

2. 系统的分工与结合

系统的分工是由系统内各部门、各层次所具有的特殊功能决定的。在管理系统中，分工的目的在于提高每个人工作的熟练程度，从而提高工作效率和劳动生产率，促进生产力发展。没有分工的整体只是混沌的原始物，构不成有序的系统，不会产生高效率。因此，整分合原理要求在管理活动中，首先要对如何完成整体工作有充分细致的了解，在此基础上，将整体分解成一个个基本要素和基本单位，并对其进行明确分工，明确其职责范围，建立各种形式的责任制，使之规范化。

系统的结合是指系统内的各项分工，要形成合理的结构，保持各部门、各层次间最有效的联系和比例关系，使系统具有更大的功能，并形成新的更大的生产力。在分工过程中，必须从系统的目的出发，加强组织管理，使各个层次和环节同步协调、平衡发展，从而实现有效的结合。

在管理活动中，科学地运用整分合原理，就要做到整体把握、科学分解、组织综合。其中整体观念是前提，分工是关键，只有分工合理，才能形成职责清晰的有序等级系统。在分工基础上，只有组织严密有效的协作，才能提高管理效益。

3.2.5　综合性原理

综合性就是根据不同的需要将不同性质的事物或功能综合到一起，考察其中的共同性和规律性。任何一个系统都可以看作由许多要素为特定的目的而组成的综合体。

系统的综合性原理包括以下几方面的含义。



1. 系统目标的多样性与综合性

系统最优化目标的确定是靠从各种复杂的甚至对立的因素中综合的结果。由于大系统涉及一系列的复杂因素，如果对这些因素在分析的基础上能够综合得当，系统目标能够确定得当，各种关系能够协调有序，就能大大发挥系统的效率。反之，如果综合得不好，忽略了其中的某一个目标或因素，就可能造成极严重的后果。

2. 系统实施方案选择的多样性与综合性

对于同一个问题，可以有不同的选择方案。为了达到同一个目标，有各种各样的途径与方法。方案的多样性要求了解各种方案的优势和劣势，为此，需要对不同方案加以评价和比较，进行综合研究分析，最后选出令人满意的方案。

3. 综合也是一种创造

日本的创造学家、千叶大学的教授多湖辉曾说过，策划内容里的 96.6% 要素都是人们所知道的、非常常见的普通东西，当它们被一种新的关系体系重新综合起来，具相当的有效性时，就能发展成为一种创造。现代一切重大尖端科学技术，无不具有高度的综合性，世界上几乎所有的东西都是通过综合而得到的。例如，阿波罗飞船登月舱上的每件东西都是原来已有的，而把它们综合在一起形成的登月舱却是前所未有的。

量的综合导致质的飞跃，从而产生新的事物，综合的对象越多，范围越广，所做的创造也就越大。正因为任何复杂的系统都由许多子系统和单元综合而成，因此，任何复杂的系统都是可以分解的。作为管理者既要学会把许多普通的东西综合为新的构思、新的产品，进而创造出新的系统，又要善于把复杂的系统分解为最简单的单元去解决。

3.3　人本原理

世界上一切科学技术的进步，一切物质财富的创造，一切社会生产力的发展，一切社会经济系统的运行，都是由人来进行的，都离不开人的服务、人的劳动与人的管理。人本原理就是在管理活动中把人的因素放在首位，以人为根本的管理思想，这是 20 世纪末管理实践的主要特点，也是 21 世纪管理实践的显著特点。人本管理体现了在管理实践中行为科学、心理学等多门学科的综合运用。

3.3.1　人本原理概述

1. 人本原理的含义

（1）一切管理活动应把人视为主要对象和组织中最重要的资源。

（2）在管理中，根据人的思想和行为规律，运用各种激励手段，充分发挥人的积极性和创造性，挖掘人的内在潜能。

（3）在管理中，以自我管理为主，为人的全面发展创造宽松的环境和条件。

2. 人本原理的主要观点

人本原理主要包括以下观点：职工是组织的主体；职工参与是有效管理的关键；使人

性得到最完美的发展是现代管理的核心；管理是为人服务的等。

1）职工是组织的主体——尊重人

人们对提供劳动服务的劳动者在组织生产经营中的作用是逐步认识到的。这个认识过程大致经历了3个阶段。

（1）要素研究阶段。对劳动力在生产过程中的作用研究是随着以机器大生产为主要标志的现代企业开始的。但在早期，人们基本上是把劳动者作为生产过程中一种不可缺少的要素来研究的。例如，科学管理的奠基人泰罗的全部理论和研究工作的目的是最大限度地挖掘作为机器附属物的劳动者的潜能。泰罗之后的几十年中，人们对劳动力的研究大多都未摆脱“经济人”的观点。

（2）行为研究阶段。第二次世界大战前夕，特别是第二次世界大战之后，有一部分管理学家和心理学家，开始认识到劳动者的行为决定了企业的生产效率、质量和成本。从此，他们进行了大量的实例分析和研究得出，人的行为是由动机决定的，而动机是由需要决定的，人的需要又是多方面的，人不仅有物质需要还有精神需要。他们强调，管理者要从多方面激励劳动者，以符合组织的需要。虽然这一阶段，对人的作用的认识是有进步的，但仍然是把劳动者作为客体来研究的。

（3）主体研究阶段。这一阶段对人的作用的认识有了质的飞跃。20世纪70年代以来，随着日本经济的快速崛起，人们通过对日本成功企业的经验剖析，进一步认识到职工在企业生产经营中的重要作用，逐渐形成了以人为中心的管理思想。中国管理学家蒋一苇在20世纪80年代末发表了著名论文《职工主体论》，明确提出“职工是社会主义企业的主体”的观点，从而把对职工在企业经营活动中的地位和作用的认识提高到一个新的高度。根据这一观点，职工是组织的主体，管理既是对人的管理，更是为了人的管理。



南风法则

北风和南风比威力，看谁能把行人身上的大衣脱掉。北风首先来一个冷风凛冽、寒冷刺骨，结果行人把大衣裹得紧紧的。南风则徐徐吹动，顿时风和日丽，行人因为觉得春意上身，始而解开纽扣，继而脱掉大衣，南风获得了胜利。

2）职工参与是有效管理的关键——依靠人

职工是组织的主体，职工应参与组织的各项活动和管理。只有职工的广泛参与，把个人利益与组织利益紧密结合，使全体职工为了共同的目标而自觉地努力奋斗，才能实现工作的高效率。影响组织发展的因素很多，但归纳起来无非是天时、地利、人和，其中“人和”最重要。有了“人和”，才能去争取和利用“天时”，有了“人和”才有可能去逐步完善和充分发挥“地利”。

只有全体职工的共同参与，才能充分发挥他们的积极性和创造性，才能使组织的各项资源得到充分利用，才能使组织健康快速发展。组织中的一部分职工其本身就是管理者，所以要特别注重非管理人员参与管理的问题。具体的主要形式：一是建立职工建议制度，在组织内设置建议箱，向职工征集组织发展的各方面的合理化建议，也可设领导接待日，



职工可直接与有关领导面谈；二是通过职工代表大会选举代表参与组织的决策会议、参与组织监督机构的监督活动，使职工代表数量在决策会议和监督机构中占有一定的比例，并同其他代表享有一样的权利和义务；三是建立评审和选举制度，职工有权参与选举干部，有权评审干部的工作业绩，职工的眼睛是雪亮的，职工的权力应该得到重视。

3）使人性得到最完美的发展是现代管理的核心——发展人

人的实质是善恶兼有、美丑皆具的阴阳两性动物。在人的身上，既闪烁着光辉——阳性，又呈现着黑暗——阴性。所以台湾著名管理学家陈怡安教授说：“人本管理的精髓就是点亮人性的光辉，回归生命的价值，共创繁荣与幸福。”通过管理，抑制人性黑暗的一面，激发光辉的一面，使人实现最高的人生追求，自然就发挥出人的最大潜能，组织目标也就实现了。

人性要得到完美的发展需要有人才成长的适宜环境。这样的环境对组织内部而言，主要有两个方面：一是物质环境；二是文化环境。任何管理者都会在管理过程中影响下属人性的发展。同时，管理者行为本身又是管理者人性的反映。只有管理者的人性得到了完美的发展，才能使职工的人性得到完美的发展，而职工队伍的状况又是组织成功的基础。管理者的人性要得到完美发展，需要整个社会有一个良好的人文环境。在管理实践中，每一项政策、措施、制度的实施，不仅要看到所取得的经济效果，同时也要关注人的精神状态。

4）管理是为人服务的——为了人

管理是以人为中心的，是对人的管理，是为人服务的，是为了实现人的发展。管理不仅要为组织内部的人（在大多数情况下，这类人是主要管理对象）服务，而且要为组织外部的人服务。

管理者对被管理者进行教育、批评、激励、惩罚，是为了使被管理者沿着正确的人生轨道发展，从而实现人性完美的发展。人们一旦偏离了正确轨道，就要被扶持上来。个人的精神需要应得到满足，个人的工资和各种福利也应得到相应的回报。对于企业而言，管理也是为了用户。在市场经济条件下，“服务用户”“服务市场”取代了“服务上级”“服务计划”。用户是企业生存的基本条件，为用户服务体现在以下几个方面：一是要根据市场需求的特点及其发展趋势生产产品和设计款式；二是根据消费心理确定宣传营销理念；三是努力降低成本，更多地让利于用户等。

3. 人本原理的运用

在管理实践中，为了更好地运用人本原理，应该做好以下几个方面的工作：一是重视思想政治工作，加强社会主义精神文明建设，强化思想政治工作，同时还要强调组织文化建设，注重用组织精神、组织价值观激励职工；二是领导者努力营造人本文化氛围，管理者首先要树立以人为本的管理思想，在管理的各项工作中，人本思想贯穿始终；三是塑造高素质的职工队伍，这是组织成功的基础，组织要制定并实施人才培养战略，创设良好的环境吸引人才，使组织有一个合理的高素质人才结构。



管理寓言

骆　　驼

动物园里的小骆驼问妈妈：“妈妈，妈妈，为什么我们的睫毛那么长？”骆驼妈妈说：“当风沙来的

时候，长长的睫毛可以让我们在风暴中都能看得到方向。”小骆驼又问：“妈妈，妈妈，为什么我们的背那么驼，丑死了！”骆驼妈妈说：“这个叫驼峰，可以帮我们储存大量的水和养分，让我们能在沙漠里耐受十几天的无水无食条件。”小骆驼又问：“妈妈，妈妈，为什么我们的脚掌那么厚？”骆驼妈妈说：“那可以让我们重重的身子不至于陷在软软的沙子里，便于长途跋涉啊。”

小骆驼高兴极了：“哇，原来我们这么有用啊！可是妈妈，为什么我们还在动物园里，不去沙漠远足呢？”

3.3.2　能级原理

1. 能级原理的基本思想

能级是物理学名词，能是做功的量，能量有大有小，是可以分级的。能级的概念是20世纪初科学家打开原子的大门后发现的。原子中绕核运转的电子，只能处在一系列不连续的、分立的稳定状态，这些状态分别具有不同数值的能量，按其大小排列，就像阶梯一样，故称之为能级。在管理学中借用“能级”这一概念来说明组织和人都具有能级。能是指人或组织系统做功的本领，级是能量差别所形成的不同级别。人的能级是人的智力开发及其形成的个体能量差别。按照一定的标准或范围进行分级，使具有各种能级的人，做其所适应级别的事，各在其位，各司其职，各尽所能，充分发挥人的作用。

能级原理的基本思想：管理系统是具有不同层次、不同能级的复杂系统，只有不同的人、层次和单元依据能量大小处于相应的位置，才能提高管理效率和管理效益。

2. 能级原理的实现

在管理实践中，如何体现以人为本的管理思想，使人性得到最完美的发展，能级原理的实现就能很好地解决这一问题。

（1）管理机构能级必须按层次建立稳定的组织形态。在现代管理系统中，各元素的活动必须服从于系统具有高效率和高可靠性的要求，所以管理系统中能级的划分不是随意的，它们的组合也不是随意的。实践证明，稳定的组织形态应当是正立的三角形，上面小下面大，表示既有精干的领导核心，又有宽厚的基础，能够为人才的使用提供环境条件。而倒立的三角形、菱形、梯形等结构是不稳定的，含有不稳定因素，工作效率低，如图3.2所示。

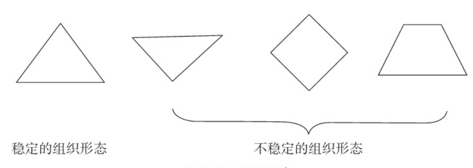
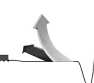


图3.2　组织形态

稳定的组织结构建立在合理分级的基础上，任何一个稳定的组织形态都可分为4个层次：最高层是经营决策层，决定组织的大政方针；第二层是管理层，运用各种管理理论、



方法和技术贯彻经营方法，完成组织管理任务；第三层是执行层，贯彻管理指令、计划，直接调动和组织人、财、物等管理要素，执行各项管理任务；第四层是作业层，是各个具体操作人员从事各项具体操作，完成各项具体工作任务的最基层。4 个层次的使命不同，而且四大能级的差异较大，不能混淆，不能颠倒，如图 3.3 所示。

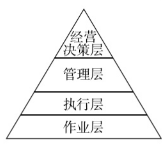


图 3.3　管理层级

（2）不同能级应与其职责、权力、利益相符。职责、权力、物质利益和精神荣誉是能级的外在体现，只有内在能级与外在体现相适应，才能发挥人的主动性和创造性。在管理结构中，不同层次的能级不同，它们对人才的素质和知识能力的要求也不同。根据能级原理思想，应尽可能地使人才能级同层次能级、职务能级相符。不同能级的人应该承担相应的职责，同时赋予相应的权力和报酬。总之，能级原理要求管理系统中的每个元素都能在其位、谋其政、尽其责、行其权、取其酬、受其荣、惩其误。

（3）各类能级必须动态对应。能级的动态对应是指具有某种能级的人，必须安排在相应的能级岗位上，做其所能胜任的工作，期间要进行动态调整，能量有增的上，能量有减的下，尽量做到人尽其才，各尽所能，保证工作的高效率。人们在其工作岗位上工作一段时间之后，思想认识、知识结构、能力水平都要发生变化，也就是人的能量发生了变化，这时，就应及时进行调整转换，保持能量与级别在新的条件下形成新的能级对应。

现代科学管理必须善于区别不同才能和素质的人，若用人之长，则庸才变人才；若用人之短，则人才变庸才。只有混乱的管理，没有无用的人才。欲使客观情况的变化与各类管理能级对应，必须保证人们在各个能级中自由地流动，通过各个能级的实践，施展、锻炼和检验人们的才能，使之各得其位。岗位能级是随客观情况不断变化的，不同时期的任务不同，岗位能级也有差异。因此，只有动态地实行能级的对应，才能发挥最佳的管理效能。



彼得原理及其应用

在一个层级组织中，每位职员都倾向于晋升到他的不称职级。劳伦斯·彼得认为，每个人的晋升都是从一个能够胜任的职位升向另一个更高职位，而在新的职位上的胜任又使他有资格再次被提升，直至他变得不称职为止。

彼得陷阱主要是由组织中的激励机制和晋升机制的不恰当而产生的，所以要想防止组织中的彼得现象，就必须制定一个合理的激励机制和员工的晋升机制。具体方法如下。

（1）建立双重职业途径，即建立相互独立的行政人员岗位和技术人员岗位制度。

（2）加强岗位管理，对各岗位的工作进行研究，即按岗设人，使符合岗位的上，不符合的下或原地待命。

（3）加强晋升前考核，拓宽考核范围，丰富考核手段；考核时应注意考核注重的应是潜力而不是绩效；考核应经常性，并建立可上可下的良性运行机制；为考核一个人是否胜任新职位，应先进行临时的、不正式的提升，以免降职带来的副作用。



(4) 实行宽带薪酬体系。

(5) 改变职工的晋升心态，让他们明白晋升不仅意味着更多的权利，更意味着更多责任，让他们把更多精力集中到自己的本职工作和提高自身素质上来。

(6) 加强晋升前的岗位培训，通过内训、外训、专家讲授、岗位交流等建立一套岗位培训机制，加强各类人员的岗位知识，使他们满足时代发展的需要。

(7) 适当采用明升暗降、平调增衔、撤职等方式。

3.3.3 动力原理

人本原理揭示了推动管理活动的基本力量是人。在实现管理目标过程中，必须千方百计地把激励人的行为动机作为基本动力。一个管理系统有动力才能运转，只有正确地运用动力，才能推动管理系统有效运转，并实现管理目标，管理者不仅要找到动力源，而且要正确地运用动力。人是管理系统中的能动因素，管理系统的动力来自人的积极性。

1. 动力原理的含义

管理必须有强大的动力，并且要正确地运用动力，才能使管理运动持续而有效地进行，这就是动力原理。动力不仅是管理的能源，而且是一种制约因素。没有它系统就不能维持，管理就不能有序地运作。

2. 现代管理中动力的基本类型

管理的动力是推动管理者和被管理者的动力，是充分发挥人的主观能动作用、推动生产发展的动力。管理动力是动力源和动力机制集合作用的表现，动力源是指在管理活动中导致人们行为的各种需要；动力机制是指在管理系统中确定的引发、刺激、导向和制约动力源的条件机制。现代管理系统中的动力有以下3种类型。

(1) 物质动力。物质动力是由物质利益引发的动力，是各类动力的基础，是管理活动最基本的动力。物质是第一性的，物质的存在决定人们的意识。无论是管理者或被管理者，活动的最基本目的都是为了获得一定的物质利益。当然，物质利益也不是万能的，如不正确运用物质激励，也会产生副作用。

(2) 精神动力。精神动力是指人的理想、道德观念、信仰、思想政治水平等社会意识。先进的社会意识使人奋进，使人勇于开拓和创新。精神动力是支柱，在管理活动中，不论管理者还是被管理者，除了获得一定的物质利益外，还有关于个人的爱好、理想目标和追求的需求，这是人们较高级的需求。物质生活水平越高、文化程度越高，精神方面的要求就越多，精神动力的作用也就越大。因此，提高人们的文化水平，对其进行理想、道德教育，满足个人的爱好和追求等，都有利于人的积极性的提高和潜力的发挥。人是有精神需求与追求的，因此必须有精神动力。精神动力不仅可以充实物质动力的不足，而且本身就具有巨大的威力。在特定条件下，精神动力可以成为决定性的动力。物质生活越丰富，就越要给予人们精神鼓励。

(3) 信息动力。信息动力是一种获取知识、资料、情报消息等的动力。信息动力是催化剂，为获得知识，需要有求知欲的动力；为获得资料、情报消息，需要有好奇心动力，有追求科学真理的动力，还有为获得更多物质利益的动力。所以，信息动力是一种物质动



力、精神动力兼而有之的动力。在知识经济时代，信息已成为一种宝贵的无形资源，是一笔财富，是一种有效的动力。对于一个国家，信息是前进的动力；对于企业，信息是竞争的基础。信息对组织活动能产生直接的、综合的促进作用。但是，在运用信息动力时，要注意信息量应适度。信息量过多，可能导致行为无所适从。此外，信息动力还包括具有传递和影响力的作风、传统等，以及组织风气、员工的志趣和爱好等。组织管理者要为组织和员工塑造一种健康的、奋发向上的风气，以促进员工积极进取，发挥他们巨大的创造力，只有这样组织才会有旺盛的生命力。

3. 现代管理动力的综合运用

首先，要综合运用各种动力。3 种动力是相互依存、相互制约的。忽视精神动力，只讲物质利益，就会迷失政治方向，人的积极性就难以持久；片面夸大精神动力，不讲物质利益，就会背离社会主义生产的目的；物质动力和精神动力都离不开信息的传递及反馈。只有将 3 种动力有机地结合起来加以运用，才会产生强大的推动作用。

其次，正确处理个体动力和群体动力的关系。个体动力与群体动力是对立统一体，没有个体动力就没有群体动力。个体动力与群体动力有多种关系模式，如个体动力大，群体动力小；个体动力小，群体动力也小；个体动力大，群体动力也大。组织系统的管理是对集体目标的管理，只有个体目标与群体目标一致或基本一致，且恰当地对个体进行激励，才会产生个体动力大，群体动力也大的效果。这是正确处理个体动力与群体动力最理想的关系模式。反之，则不然。

最后，正确处理眼前动力与长远动力之间的关系。个体一般着眼当前，而集体立足长远。眼前动力与长远动力还可以看作“标”与“本”的关系，要根据轻重缓急来选择，“急则治标，缓须治本”。

4. 管理系统的动力激励机制

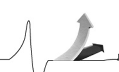
（1）创建物质激励新模式。物质激励的主要形式有正负激励之分。津贴、福利等为正激励；罚款等为负激励。物质激励的基本原则：一是实行公正的差别奖励，多劳多奖，少劳少奖，不劳不奖；二是奖金与工资分别发放，工资按时发，奖金适时发；三是建立相应的制度保障，把奖励模式形成制度并稳定下来，增强职工对组织的信任感。

（2）完善精神激励模式。精神激励是在较高层次上调动工作人员的工作积极性，其激励程度大，维持时间长，是激励机制的主要组成部分。精神激励的主要形式有目标激励、榜样激励和关怀激励等(详见第 9 章)。

3.3.4　行为原理

1. 行为原理的基本思想

行为是人的主观对客观做出的可以观察到的反应，泛指人作为主体外观的各种活动，如动作、运动、工作，但不包括纯粹的思想反应过程。行为原理是指要研究管理系统中人或组织活动行为的客观规律性，采取各种有效措施来指导或激励人或组织的行为，以发挥人的积极行为效能。



2. 人的行为基本模式

德国心理学家库尔特·勒温(Kurt Lewin)认为，人类行为既受外界环境的影响，又受个体心理的影响，人的内部需要和动机是行为的基础，是行为的驱动力，而客观环境是引发这种驱动力的导火线，人的行为方向取决于人的内部因素和环境的共同作用，但占据主导地位的仍是人的需要和动机。

所谓动机是指引起个人行为、维持该行为，并将此行为导向某一目标(个人需要的满足)的过程。动机是引发行为的直接原因，是需要与行为的中介，而动机的主要来源有两个：一是内在条件(需要)；二是外在条件(刺激)。内在条件即需要是指人对于某种目标的渴求或欲望，是个人缺乏某种东西的状态。缺乏可能是个人体内维持生理作用的物质因素所致，也可能是社会环境中的心理因素所致。潜在需要一旦被认识到，就会以一定的行为动机的形式表现出来，进而支配人的行为，所以说，需要是人的行动积极性产生的根源和原动力。外在条件是个人身体以外的客观环境的刺激，外在刺激引起个体需要。人的需要带有社会性，即人类的行为除了由内部需要产生外，更多地是由所处的客观环境引发的。综上所述，人的行为基本模式可以概括为：由外界客观环境的刺激产生需要，由个体生理或心理的需要产生动机，由动机引发行为，进而达到一定目标；之后萌发新的需要，进而追求新的目标，然后开始新的行为模式过程，如图3.4所示。



图3.4　行为的基本模式

在一定的社会环境条件下，管理者应当充分利用人类行为模式的基本规律，了解被管理者的需求状况和动机指向，通过合理的物质奖励和精神鼓励办法来调动人的积极性。对人的需要刺激越强烈，他想达到目标的动力就越充足。人的行为模式虽然具有一定的规律性，但也常常因时、因地、因人而异。因此，在不同情况下，应采取不同的管理方法和不同的激励模式。研究行为原理最根本的目的是最大限度地调动、巩固和充分发挥人的工作积极性和创造性。为此应做到：①尽力解决下属人员正当、合理的物质和精神方面的客观需要；②务必使每个人都有确定的、可以考核的具体责任；③一定要对每个人所负的责任履行情况进行认真的验收，奖罚分明，公正而及时。

3.4　效益原理

3.4.1　效益原理概述

1. 效益原理的含义

效益是管理的永恒主题，任何组织的管理都是为了获得某种效益，效益的高低直接影响组织的生存和发展。



效益原理是指管理活动都要讲求实效，力求用最小的投入和消耗，创造最大的经济效益、社会效益和生态效益。管理的目的是提高效率，使“整体大于部分之和”，发挥协作生产力的“放大作用”。但管理的这种“放大作用”不仅是规模的“放大”，而且要在效益上“放大”。人们在管理活动中追求的效益包括经济效益、社会效益和生态效益。人们具体工作讲求的是工作绩效。

2. 效果、效率与效益之间的关系

要正确把握管理的效益原理，首先必须弄清效果、效率和效益三者之间的关系。

（1）效果是指人们在社会实践活动中，通过某种行为、力量、方式或因素而产生的有用成果。人们追求这种成果的有用性，使其符合组织的要求。其中有的效果是有效益的，而有的效果是无效益的。例如，企业生产的产品虽然质量合格，但不符合社会需求，在市场上卖不出去，最后合格产品可能变成废弃物资，这样的生产活动的效果是不具有效益的。所以，只有那些符合市场需求，为社会所接受的效果，才是有效益的。

（2）效率是指单位时间内所取得的效果的数量，反映了劳动时间的利用状况，与效益有一定的联系。在实践中，效益与效率并不一定是一致的。例如，企业花费巨额资金增添技术设备来提高生产效率，如果实际结果使单位产品生产的物化劳动消耗的增量超过了活劳动的减量，从而导致生产成本增加，就会出现效率提高而效益降低的现象。

（3）效益是有效产出与其投入之间的一种比例关系，可从经济和社会这两个不同角度去考察。经济效益和社会效益既有区别又有联系。经济效益是指人们在经济活动中所取得的收益性成果。从量的关系上，经济效益等于已实现的经济活动成果与劳动耗费之差。劳动耗费包括在经济活动中耗费的活劳动和物化劳动。社会效益是从全社会的角度，衡量人们的社会实践活动对社会进步、国民经济发展及社会生产力的提高等方面所起的积极作用或产生的有益效果。经济效益较社会效益直接、显见；经济效益可以运用若干个经济指标来计算和考核，而社会效益则难以计量，必须借助其他形式来间接考核。两者的联系表现在经济效益是讲求社会效益的基础，而讲求社会效益又是促进经济效益提高的重要条件。人们进行社会实践活动，在兼顾经济效益和社会效益的同时，还应考虑生态效益。生态效益是指人们的社会活动对生态环境产生的影响，从而对人类生存条件变化产生的影响。所以，管理应把经济效益、社会效益和生态效益有机地结合起来。

效果、效率和效益三者除了区别还有密切联系。只有好效果才能产生效益；有效益必有好效果；只有在高效率、目标正确的条件下，才能产生效益。反之，如果目标错误，效率越高，效益反而越差。因此，提高管理效益，要有好的效果，不仅效率要求要高，而且工作目标必须正确，效益体现了效果与效率的统一。

3. 效益的评价

效益的评价可由不同主体（如领导、群众、专家、市场等）从多个不同的角度来进行，因此，没有一个绝对的统一标准。有效的管理首先要求对效益的评价尽可能公正和客观，因为评价的结果直接影响组织对效益的追求和获得，结果越是公正和客观，组织对效益追求的积极性就越高，动力也就越大，客观上产生的效益也就越多。一般来说，领导评价有一定的权威性，全局性掌握得较好，但可能不够细致和具体；群众评价比较公正和客观，

但花费时间和金钱较多；专家评价比较细致，技术性强，但可能只注重直接效益而忽视间接效益；而对于市场评价，越是成熟、规范的市场，其评价结果就越客观公正，越是发育不成熟或行为扭曲的市场，其评价结果就越不客观、不公正，市场评价主要体现的是经济效益。所以，不同的评价都有它自身的长处和不足，应配合运用，以求获得客观公正的评价结果。

经济效益是社会组织活动追求的主要目标。为了提高经济效益，可使用如下经济学的评价原则。

1）比较利益原则

比较利益原则是指在生产经营中坚持优先安排比较利益高的产品进行生产经营的原则。某产品的比较利益可用比较利益系数表示：

$$\text{某产品的比较利益系数}=\frac{\text{某产品的营业利润}}{\text{参照产品的营业利润}}$$

2）生产要素优化组合原则

生产要素优化组合原则是指依据边际分析法对生产要素进行优化组合的原则。

（1）资源—生产替代原则。其计算公式如下：

$$\Delta x \cdot p_x = \Delta y \cdot p_y$$

式中，Δx 为增量投入；p_x 为投入资源的单位价格；Δy 为增量产出；p_y 为产出品的单位价格。

增量投入产出的规律性现象是，随着增量投入的不断增加，增量产出由递增逐渐转变为递减，当增量投入的数量与价格的乘积和增量产出的数量与价格的乘积相等时，总收益最大。若超过这个限度，增量投入的增加就会大于增量产出的增加，总收益下降。

因此，在管理活动中，要对各种活动的经济投入量及其可能增加的产出量进行计算，若投入小于产出，则可根据条件和需要，积极采取投入活动。若投入大于产出，就需要认真研究分析，采取措施或减少资源投入量。总之，不管采用什么方法，均需要使边际投入（$\Delta x \cdot p_x$）保持在小于或等于边际产出（$\Delta y \cdot p_y$）这个范围内，才能有最大的经济效益。应用该原则，可获得最大利润时的最适投入量。

（2）资源—资源替代原则。其计算公式如下：

$$\Delta x_1 \cdot p_{x_1} = \Delta x_2 \cdot p_{x_2}$$

式中，Δx_1、Δx_2 分别是投入资源 x_1、x_2 的增量；p_{x_1}、p_{x_2} 分别为投入资源 x_1、x_2 的单位价格。

应用该原则，可获得最小成本配合。

（3）产品—产品替代原则。其计算公式如下：

$$\Delta y_1 \cdot p_{y_1} = \Delta y_2 \cdot p_{y_2}$$

式中，Δy_1、Δy_2 分别为产出品 y_1、y_2 的增量；p_{y_1}、p_{y_2} 分别为产出品 y_1、y_2 的单位价格。

应用该原则，可获得最佳产品组合。

4. 树立正确的效益观

组织要讲究效益，就要正确地对待效益；组织要追求利润，就应获取合理合法的利润；组织要讲求经济效益，就要同时兼顾社会效益和生态效益。在可持续发展的知识经济时代，现代管理应追求长期稳定的高效益，克服传统体制下片面追求产值、产量的“以生



产为中心”的管理思想，力求做到，既重产量又重质量、既重产值又重效益、既重生产又重经营，经营靠市场，市场靠诚信，诚信出效益；局部效益与全局效益相兼顾，当前效益与长远效益相权衡。



录用厨师

有个酒店的湖蟹很有名，每天都能卖出许多。该酒店要招聘一名厨师长，有两位厨师同时来应聘，按常规，两人将各自上岗试工 3 天，6 天之后再决定聘用谁。

第一位试工的厨师很勤快也很有管理头脑，他除了自己带头外，还经常与其他厨师来一场“绑湖蟹比赛”。比赛时，包括酒店老板在内的所有人都为他娴熟的手脚所折服——他 5 分钟绑 20 只湖蟹，其他厨师最多绑 12 只。让老板更加满意的是他懂得用比赛来提高大家的做事效率，之前他们 5 分钟最多只能绑 10 只。

接下来 3 天是另一位应聘者，同样他也懂得“竞争”的道理，所以每天一开始绑湖蟹他就号召大家来比赛，但是几乎让所有人都没有想到的是，这位厨师的动作并不快，然而他的喊声很大，于是，这几乎成为大家的笑料。

尽管如此，那位厨师并没有觉得羞愧，他反而用更大的声音喊着一定要追上其他厨师，他拼命加快速度追，其他的员工自然也就拼命地不让他追上，直到第 6 天试工结束，他绑湖蟹的效率依旧落在那些厨师的后面。

很快到了决定聘用谁的时候，第一位厨师认为老板聘用的一定是他，酒店其他员工也都这样认为。但当老板做出的决定，让所有人都怀疑是听错了——他录用了第二位厨师。作为一名厨师长，干活的效率竟然比手下的员工还慢，那怎么服众啊？

酒店老板说出了其中的奥秘：第一位应聘厨师虽然手脚很快，但由于他总是赢会让大家缺乏自信和动力。

而第二位厨师做事的手脚虽然慢，但他“步步紧追”逼迫着大家既兴奋又紧张地拼命加快速度，不让他追上，就在这追与逃之间，每个人都在无意识中提高了劳动效率。接着老板让所有员工再绑一次湖蟹做试验，这次几乎让所有员工都意外——他们竟然每 5 分钟可以绑 18 只湖蟹了。

员工们没有想到的是，刚才在老板办公室里，第二位厨师已经当着老板的面绑过一次湖蟹，他的效率是每 5 分钟可以绑 25 只湖蟹。

“我是故意让别人赢的！只有赢才会给人自信和动力！”他说，“我一个人少绑 10 只湖蟹，但是其余 10 个人由此有了积极性，每个人多绑了 6 只，也就是说，我一个人少了 10 只，其余的人却由此而增加了 60 只。60 只减去 10 只，那么总效率就相当于每 5 分钟提高了 50 只！”

作为一个管理人员，他的价值不仅在于个人创造的效益如何，而且在于他管理之下的整体效益如何。输给下属，这是一个管理者的智慧和胸襟。

3.4.2　可行性原理

可行性原理是指经济活动中的投资建设项目、投资技术、改造项目和投资技术措施等方案，应具有客观必要性、技术先进性和经济合理性。某种建设项目或技术改造措施有多种可行方案，投资少、见效快、效益大的方案才是最为经济有效的。

在经济管理方面的可行性有技术可行性和经济可行性之分。技术可行性是指这种投资建设项目或技术措施，在技术上是否有人力、物力等技术设备条件，是否能掌握和建设成功，并且在多种技术可行性方案中，是否采用最先进的技术措施，能否使产品的生产数量

和质量处于领先地位，具有市场竞争力。经济可行性有两层含义：一是指一项方案选择后是否具有或可能筹集足够的资金，以保证方案的实施和顺利完成；二是指方案实施后，其产生的效益是否最大，能否使投资在短期内收回。

因此，兴建一个组织或新上一个项目和采用一个新措施时，均需要进行可行性研究，避免盲目性，使投入产出有可靠的经济效益作为保证。

3.5 责任原理

管理是追求效率和效益的过程。在这个过程中，要挖掘人的潜能，就必须在合理分工的基础上明确规定部门和个人必须完成的工作任务和必须承担的与此相应的责任。

3.5.1 明确职责

挖掘人潜能的最好办法是明确每个人的职责。分工是生产力发展的必然要求。在合理分工的基础上确定每个人的职位，明确规定各职位应承担的责任，这就是职责。职责是整体赋予个体的任务，也是维护整体正常秩序的一种约束力。它是以行政性规定来体现客观规律的要求，而不是随心所欲的产物。

职责不是抽象的概念，而是在数量、质量、时间、效益等方面有严格规定的行为规范。表达职责的形式主要有各种规程、条例、范围、目标及计划等。

一般来说，分工明确，职责也会明确。但是实际上这两者的对应关系并不是这么简单。因为分工一般只是对工作范围做了形式上的划分，至于工作的数量、质量、完成时间、效益等要求，分工本身不能完全体现出来。所以，必须在分工的基础上，通过适当方式对每个人的职责做出明确规定。首先，职责界限要划分清楚，在实际工作中，工作职位离实体成果越近，职责越容易明确；工作职位离实体成果越远，职责越容易模糊。应按照与实体成果联系的密切程度，划分直接责任与间接责任，实时责任和事后责任。其次，职责内容要具体，并做出明文规定，只有这样，才便于执行、检查与考核。再次，职责中要包括横向联系的内容，在规定某个岗位工作职责的同时，必须规定同其他单位、个人协同配合的要求，塑造一种大家庭的文化观念，只有这样，才能提高组织整体的运作效率。最后，职责一定要落实到每个人，保证事事有人做，人人都管事。没有分工的共同负责，实际上是职责不清、无人负责，其结果必然导致管理上的混乱和效率的下降。

3.5.2 承担责任

列宁曾说：“管理的基本原则是一定的人对所管的一定的工作完全负责。”关键是，怎样才能做到完全负责？一定的人对所管的一定的工作能否做到完全负责，基本上取决于以下 3 个因素。

1. 权限

根据法约尔的权责对等原则，明确了职责就要授予相应的权力。管理离不开人、财、物的使用，如果没有一定的人权、物权、财权，任何人都不可能对任何工作实行真正的管



理，承担全部责任。职责和权限虽然很难从数量上画等号，但有责无权、责大权小，许多事情就无法指挥下属，无法开展工作，而频繁地请示上级，实际上意味着此事下级不必完全负责，这就违背了明确职责的说法。当然，下属的权力也不应大于职责，这样容易出现下属滥用职权，以权谋私的现象。所以，明智的上级应该把下级完成职责所必需的权限全部授予下级，由他独立决策，自己只在必要时给予适当的帮助和支持。

2. 利益

合理的委授权限只是完全负责所需的必要条件之一。完全负责意味着责任者要承担全部风险。一般情况下，风险与收益同在，根据公平理论，承担多大责任就应获取多少回报，任何人在承担责任时，都要权衡利益与风险的关系。如果对称，人们就愿意承担责任。当然，这种利益既包括物质利益，也包括精神上的满足感。

3. 能力

这是完全负责的关键因素，有责任心而没有完成任务的相应能力，也只能是力不从心。管理者既要有生产、技术、经济、社会、管理、心理等各方面的科学知识，又需要有处理人际关系的组织才能，还要有一定的实践经验。科学知识、组织才能和实践经验这三者构成了管理能力。在一定时期，每个人的时间和精力有限，管理能力也是有限的，并且每个人的能力各不相同。因此，每个人所能承担的职责也是不一样的，这就要求视能定责，否则，就不可能做到对工作的完全负责。

职责和权限、利益、能力之间的关系遵守等边三角形定理，如图 3.5 所示，职责、权限、利益是三角形的三个边，它们是相等的，能力是等边三角形的高，根据具体情况，能力可略小于职责。这样的工作富有挑战性，与所承担的职责相比，管理者总是感到能力不够。根据不成熟—成熟理论，这种压力能促使管理者自觉地学习新知识，不断提高能力素质，培养学习型组织，塑造知识型员工，同时管理者使用权限时也会慎重，获得利益后还会产生更大的动力，努力把自己的工作做得更好。但是能力也不可过小，以免形成“挑不起”职责的后果。

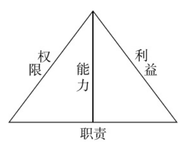


图 3.5　职责、权限、利益、能力的三角形定理图示

3.5.3　奖惩要严明、公正而及时

人无完人，但人总是追求发展的，对每个人的工作表现及其绩效给予公正而及时的奖惩，有助于提高人的积极性。努力挖掘每个人的潜力可不断提高管理成效，同时，也能使每个人了解自己干得怎样，干好干坏对自己和组织有什么后果，从而及时引导每个人向符合组织需要的方向发展。

对每个人进行公正的奖惩，要求以准确的考核为前提。若考核不细致或不准确，奖惩就难以做到恰如其分。因此，首先要明确工作绩效的考核标准。

对于有成绩有贡献的人员，要及时予以肯定和奖励，以维持他们的积极行为。奖励有物质奖励和精神奖励，两者都是必需的。如果长期埋没人们的工作成果，就会挫伤人们的积极性。过时的奖赏也就失去了其本身的作用和意义。

及时而公正的处罚也是必不可缺的，惩罚是利用令人不喜欢的东西或取消某些为人所喜爱的东西来改变人们的工作行为。惩罚可能引致挫折感，可能在一定程度上影响人的工作热情，但惩罚的真正意义在于杀一儆百，利用人们害怕惩罚的心理，通过惩罚少数人来教育多数人，从而强化管理的权威。惩罚也可以及时制止这些人的不良行为，以免给组织造成更大的损失。

要实现严格奖惩，使每个人都积极而有效地工作，就要建立健全组织的奖惩制度。使奖惩工作尽可能地规范化、制度化是实现奖惩公正而及时的可靠保证。



本章小结

本章主要介绍了管理原理的概念和特征、系统原理、人本原理、效益原理和责任原理。系统原理及其所属的二级原理是把部门、单位或组织作为一个管理系统来合理处理系统内的整分合问题、反馈问题、动态问题和综合问题，以充分发挥系统的整体功能和效率。人本原理及其所属的二级原理是进一步说明管理系统中的关键是人，以合理处理能级问题、动力问题和行为问题来发挥人的才能、主动性和积极性，增加系统管理的活力和动力，提高系统活动的效能。效益原理及其二级原理是从经济上说明管理系统要注重效益，要进行边际分析、可行性分析、建立优化结构关系等，促使生产经营系统更好地适应社会市场环境条件，建立最好的结构配合关系，使管理活动的投入有最大的产出。责任原理通过明确职责、承担责任、严格奖惩，更好地挖掘人的潜能，以保证任务的完成。



名人名言

差错发生在细节，成功取决于系统。

——全球连锁店马瑞特总裁　比尔·马瑞特

一个企业如果要生存、赚钱和成长，它就必须既有效率又有效益。

——美国管理学家　P. F. 范希尔

小材大用，基本有用；大材小用，基本没用。

——江苏华西集团前董事长　吴仁宝

习　　题

一、复习题

1. 填空题

（1）管理原理的主要特征有________、________、________、________。

（2）人本原理认为________是组织的主体。

（3）现代管理中动力的基本类型有________、________、________。

2. 问答题

（1）运用系统优化原理，分析 $1+1>2$ 的含义。

（2）叙述信息反馈在现代管理中的作用。

（3）人本原理的含义及其主要观点是什么？



（4）能级原理如何实现？
（5）经济效益的评价原则有哪些？
（6）现代管理动力的类型有哪些？是如何运用的？

3. 讨论题

责任原理中的职责、权限、利益、能力在数量上可用正方形的四条边和等边三角形的三条边及其高线表示，如图 3.6 所示，请问哪个图形更合理？为什么？



图 3.6

二、案例应用分析

西安杨森的人性化管理

西安杨森制药有限公司成立于 1985 年 10 月，合资中方以陕西省医药工业公司为代表，外方为美国强生公司的成员比利时杨森制药有限公司，总投资 1.9 亿元人民币，注册资本比例为外方占 52%，中方占 48%，合资期限 50 年。

1. 严格管理，注重激励

合资企业的工人和中层管理人员是由几家中方合资单位提供的。起初，他们在管理意识上比较涣散，不适应严格的生产要求。鉴于此，合资企业在管理上严格遵循杨森公司的标准，制定了严格的劳动纪律，使员工逐步适应了新的管理模式。

通过调查研究发现，在中国员工尤其是较高层次的员工中，价值取向表现为对高报酬和工作成功的双重追求。优厚的待遇是西安杨森吸引和招聘人才的重要手段，而不断丰富的工作意义、增加工作的挑战性和成功的机会则是公司善于使用人才的关键所在。

2. 充满人情味的工作环境

每当逢年过节，总裁即使在外出差、休假，也不会忘记邮寄贺卡，捎给员工一份祝福；员工过生日的时候，总会得到公司领导的问候；员工生病休息，部门负责人甚至总裁都会亲自前去看望，或写信问候；员工结婚或生小孩，公司都会把这视为自己家庭的喜事而给予热烈祝贺。公司曾举办过集体婚礼；公司的有些活动，还邀请员工家属参加，让大家一起分享大家庭的快乐；公司主办的内部刊物的名称就叫《我们的家》，并以此作为沟通信息、联络感情、相互关怀的桥梁。

公司的中外方高层领导之间经过几年的磨合，终于形成共识：职工个人待业、就业、退休保险、人身保险由公司承担，由部门专门负责；员工的医疗费用可以全部报销。在住房方面，他们借鉴新加坡的做法，并结合中国的房改政策，员工每月按工资支出 25%，公司相应支出 35%，建立职工购房基金。

（资料来源：中华管理学习网．）

讨论题：

1. 谈谈你对西安杨森的人性化管理的看法？
2. 失去员工认同的经营理念会成功得到贯彻吗？

第 4 章

组织环境与组织文化

教学目标

通过本章的学习，了解组织环境的概念，掌握组织环境的构成，掌握组织外部一般环境和外部特殊环境，掌握组织内部物质环境和文化环境，掌握组织文化的概念、特征、构成及功能，了解组织文化的塑造过程，了解组织社会责任的含义及内容，理解管理伦理的要点。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
组织环境	（1）掌握组织环境的构成 （2）理解环境不确定性矩阵	（1）组织环境的含义 （2）组织的内部环境、外部环境 （3）环境对管理者的影响
组织文化	（1）理解组织文化的含义及特征 （2）了解组织文化的基本内容 （3）掌握组织文化的功能 （4）初步掌握组织文化的建设	（1）组织文化的含义、特征 （2）组织文化的结构、内容 （3）组织文化的功能 （4）组织文化的塑造过程
社会责任和管理伦理	（1）掌握社会责任的基本内容 （2）理解社会责任和经济绩效之间的关系 （3）理解管理伦理与社会责任之间的关系	（1）社会责任的含义 （2）社会责任的基本内容 （3）社会责任和经济绩效之间的关系 （4）管理伦理的要点



伟大的人最明显的标志就是他坚强的意志，不管环境变换到何种地步，他的希望和初衷仍不会有丝毫的改变，而终于克服障碍以达到期望的目的。

——爱迪生

世界上一切资源都可能枯竭，只有一种资源可以生生不息，那就是文化。

——任正非

基本概念

组织环境　内部环境　外部环境　外部一般环境　外部特殊环境　组织文化　组织精神　组织价值观　社会责任　管理伦理

导入案例

沃尔玛农超对接——“满盘”皆受益

2009 年 12 月 19 日，“沃尔玛直接采购基地”的牌子树立在重庆市潼南太安赐康蔬菜基地，这也是沃尔玛在川渝两地第一个农超对接项目。沃尔玛中国新鲜食品高级采购总监黄志平介绍，通过农超对接，沃尔玛直接从基地采购，成本下降 20% 左右，销售价格也将下降 20% 左右。

据潼南太安赐康蔬菜基地的相关负责人介绍，要成为世界 500 强老大的合作蔬菜基地并不容易，必须通过沃尔玛质监部门及第三方检测公司的严格审查，基地必须取得无公害、绿色或者是有机产品基地认证，空气、水质、土壤等都要符合检验标准，周围没有污染企业，面积在 1000 亩以上。另外，基地内从种植的菜品种类到种子、播种、技术、检测、采收、冷藏、包装、配送等各个环节，都必须在第三方机构的指导下进行。

“我们就是要把沃尔玛全球在可持续农产品方面的经验带入中国的供应链，推动科学种植，环境保护，加强食品安全监控，最终给中国的顾客提供质优价廉的商品。并与供应商在实现共赢的同时一起回馈社会，这样可持续发展才能越做越好。”沃尔玛百货有限公司国际部总裁兼首席执行官董明伦表示。

点评

如果说绿色供应链是“因”，那“低碳超市”就是“果”。沃尔玛在供应链中持续不断地倡导和推动可持续发展，这不只是沃尔玛与供应商的需求，更是社会可持续发展的要求——农超对接是沃尔玛“低碳超市”的一环。作为全球最大的零售商，可持续发展是沃尔玛长期坚持的发展战略。“做高效、盈利的企业与做负有社会责任的企业公民是相辅相成的，这种理念已经融入沃尔玛运营的各个环节，包括降低商场自身能耗，建设环保节能的卖场，与供应商共同打造可持续发展的绿色供应链等。

一个组织运作得好与差、成与败，不仅与管理各职能部门的工作质量有关，而且与组织所建立的文化和组织所处的环境有关。组织文化和组织环境从多个方面约束着管理者和领导者的决策选择，影响着组织的生存和发展。沃尔玛农超对接的例子阐述了面对不同的环境、不同的文化，不同的时代背景下，组织应该与时俱进做出不同的决策。

4.1 组 织 环 境

任何组织都不可能脱离其所处的环境而孤立地存在，组织的生存和发展必然会与环境发生千丝万缕的联系，从购进原材料到售出产品，组织作为一个系统在不断地与环境进行输入和输出的转换。因此，组织的管理活动必然会受到与之息息相关的环境的影响，环境是影响组织管理人员管理行为的一个重要因素。

4.1.1 组织环境的含义

组织环境是指存在于一个组织内部和外部的对组织运作产生影响的各种客观因素的总和。

组织环境可分为内部环境和外部环境两个方面。组织的外部环境是指存在于组织之外，并对组织的管理活动产生影响的外界客观情况和条件。组织的内部环境是指存在组织之内，并对组织的管理活动产生影响的客观条件的总和。

特别提示

组织环境是组织生存发展的物质条件的综合体，它存在于组织界限之外。斯蒂芬·P·罗宾斯(Stephen P. Robbins)把它定义为对组织绩效起着潜在影响的外部机构或力量。德鲁克认为对环境的高度关注是全新的管理模式，“只要能影响组织的绩效就是管理的中心和责任，无论(这些因素)是在组织内部还是组织外部，无论是组织能控制的还是不能控制的”。

4.1.2 组织的外部环境

组织的外部环境可分为一般环境和特殊环境。

1. 一般环境

组织的一般环境是指组织之外的一切潜在的相关事物。它是在一定时空内存在于社会中的各类组织均会面对的环境。

一般环境包括政治、社会文化、经济、技术、自然5个方面的因素。

1）政治环境

政治环境包括一个国家的社会制度，执政党的性质及政府的方针、政策、法令等。不同的国家有着不同的社会制度，不同的社会制度对组织活动有着不同的限制和要求。即使社会制度不变的同一个国家，在不同时期，由于执政党的不同，其政府的方针特点、政策倾向对组织活动的态度和影响也在不断变化。对于这些变化，组织可能无法预测，但一旦变化产生后，它们对组织活动可能产生的影响，组织是可以分析的。组织必须通过政治环境研究，了解国家和政府目前禁止组织干什么，允许组织干什么，鼓励组织干什么，从而使组织活动符合社会利益，受到政府的保护和支持。

2）社会文化环境

社会文化环境包括一个国家或地区的居民教育程度和文化水平、宗教信仰、风俗习



惯、价值观念、审美观点等。文化水平会影响居民的需求层次；宗教信仰和风俗习惯会禁止或抵制某些活动的进行；价值观念会影响居民对组织目标、组织活动及组织存在本身的认可与否；审美观点则会影响人们对组织活动内容、活动方式及活动成果的态度。

3）经济环境

经济环境是影响组织，特别是作为经济组织的企业活动的重要环境因素，它主要包括宏观和微观两个方面的内容。

宏观经济环境主要指一个国家的人口数量及其增长趋势，国民收入、国民生产总值及其变化情况，国民经济发展水平和发展速度。经济背景的繁荣为经济组织的发展提供了机会，而宏观经济的衰退可能会给所有经济组织带来生存的困难。

微观经济环境主要指企业所在地区或所需服务地区的消费者收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度等因素。这些因素直接决定着企业目前及未来的市场大小。假定其他条件不变，一个地区的就业越充分，收入水平越高，那么，该地区的购买能力就越高，对某种活动及其产品的需求也就越大。



全球金融危机与管理

2008 年席卷全球的金融危机，对整个世界经济产生了重大打击，我国也不例外。数据显示，2008 年前 8 个月，我国规模以上工业企业利润增长 19.4%，与上年同期相比明显下降。其中主要是受需求减弱及成本上升因素影响，这对于长期依靠低成本竞争的中国制造业无疑是相当大的挑战，尤其是中小企业面临着前所未有的困难。虽然近期宏观政策在向偏松的方向调整，但在外需趋弱、经济面临周期性收缩以及高成本的三重压力下，未来一段时期，企业赢利能力会受到进一步的影响，这必然会造成整个社会投融资萎缩，进而影响就业和消费需求，进而导致整个国民经济出现内生性收缩。金融危机对企业的攻击永远不是以人们能够预料的方式进行的，企业唯一能做的就只有苦练内功，提升自身竞争能力，从而提高经济效益。在金融危机中没有任何金融手段可以使企业获得套保，企业要想生存发展下去，就要着眼于企业内部管理，提升企业的管理能力。

4）技术环境

科学技术是第一生产力，技术的含义很广，它既包括生产技术(如劳动手段，工艺流程的改进、发展与完善，特别是新技术、新设备、新工艺、新材料、新能源的生产与制造，等等)，也包括管理技术(如管理方法、计划决策方法、组织方法及推销方法的改进与更新等)，还包括生活技术、服务技术等内容。

技术对组织及其管理工作一直具有重要的影响。任何企业为了达到其预定目标，都必须进行生产经营活动，而任何生产经营活动都与一定的技术密切相关。例如，由于高精尖技术的产生和发展，很多企业采用电子计算机进行设计和控制生产，日本的汽车制造商甚至采用机器人进行生产。技术也会直接或间接地影响管理工作。例如，戴明(Deming)等美国质量管理专家把先进的质量管理理论和方法介绍给了日本人，使得日本企业在质量管理上有了重大的转变，并形成了风格独特的全公司质量管理(WCQC)理论和方法，进而大大地提高了产品的质量水平，提高了产品在国际市场上的竞争力。只要我们注意观察就会发



现，组织结构和规模以及组织中的计划、决策、控制等管理工作和管理方法在一定程度上都因技术而异。

5）自然环境

相对于其他一般环境因素而言，自然资源环境是相对稳定的。自然资源因素与企业的厂址选择、原材料供应、产品输出、设备和生产技术的应用等众多方面都有着紧密的关系。随着经济和技术的发展，自然资源环境不论是从法律上还是从企业的社会责任角度来说，都必将成为企业必须关注的问题。自然环境包括地理位置、气候条件和自然资源状况，这些因素会对企业的经营活动产生一定的影响。组织所在地的国家优惠政策和地方发展经济的政策，会对组织的发展起到促进或制约作用；组织所在地的交通运输情况，会影响资源获取的难易程度和运输成本；组织所在地的气候条件，不仅对组织的运营产生影响，同时也对组织的顾客消费行为产生影响；组织所在地的资源，特别是稀缺资源的蕴藏情况会为组织的发展提供机会。资源的分布通常影响着工业的布局，从而可能决定组织的命运。

2. 特殊环境

组织的外部特殊环境是指直接影响组织目标实现的具体环境，包括能对组织效率产生正面和负面影响的重要因素。对于不同的组织，其特殊环境也不同。一般来说，组织的特定环境包括供应商、顾客、竞争对手、有关政府部门和社会组织等。

1）供应商

供应商是组织从外部获取投入的来源，对于一个企业来说，供应商可能是组织也可能是个人，企业从他们那里获得原材料、劳动力、信息、能源等。供应商提供产品和服务的质量、价格直接影响着企业产品和服务的质量及成本水平，因此，许多企业对供应商有许多要求，同时也给予稳定的供应商一定的支持，日本的许多公司率先把供应商纳入自己的生产体系之中。

2）顾客

顾客是那些购买企业产品或服务的个人或组织。“顾客是一个企业的基础并使它能继续存在。有顾客才能提供就业。正是为了满足顾客的需求和需要，社会才把物质生产资源托付给工商企业。”一个企业可能要面对多种顾客，如个人和组织、批发零售商和最终消费者、国内和国外顾客等，企业的顾客会因受教育水平、收入水平、生活方式、地理条件等众多方面的不同而对企业的产品和服务提出不同的要求，企业在市场营销、质量管理、战略决策等方面必须充分关注顾客。

3）竞争对手

与本企业竞争资源的其他组织就是竞争对手。企业面对的市场通常是一个竞争市场，同种产品的制造和销售通常不止一家企业。多家企业生产相同的产品，必然会采取各种竞争手段来争夺用户，从而形成市场竞争。竞争是多方面的，不仅限于争取顾客、原材料、贷款等，还包括技术的竞争和人才的竞争。因此，管理人员必须保持清醒的头脑，深入研究组织所面临的竞争状况，并及时采取适宜的竞争战略和策略。

4）有关政府部门和社会组织

在我国，企业的经营行为要受到国家相关部门和社会组织的监督，如财政局、税务



局、劳动局、质检局、消费者协会等，除此之外，作为国有企业还要受到拥有其所有权的主管部门的监督。在西方国家，主管部门为了社会利益，在有些方面会对企业进行严格监督。例如，航空局对飞机是否合格、能否飞行等实行严格监督；食品、药物管理局对食品和药物生产进行严格监督，未获批准发证的，不准进行生产。因此，企业管理者必须理顺同这些部门组织之间的关系，在它们的监督约束下进行管理活动。

组织所面对的外部环境可以用图 4.1 来描述。

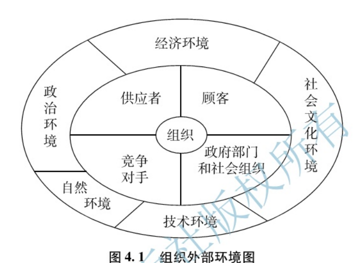


图 4.1　组织外部环境图

4.1.3　组织的内部环境

组织的内部环境由组织的内部物质环境和内部文化环境构成。

1. *内部物质环境*

任何组织的管理活动都需要一定的资源。这些资源的拥有情况和利用情况直接影响甚至决定着组织管理活动的效率和规模，从而构成了一个组织运行的内部环境。组织活动的内容和特点不同，需要利用的资源的类型也有区别。但是任何组织的管理活动都离不开人力资源、物力资源和财力资源。

1）人力资源

组织的人力资源根据所从事工作的性质不同，可分为生产人员、技术人员和管理人员 3 类。管理者应该分析这 3 类人员的数量、素质和使用状况，及时做出相应的管理决策。

2）物力资源

物力资源是指组织所拥有的物质资源的数量。管理者要分析在组织活动过程中需要的物质条件的拥有数量和利用程度，及时采取措施提高其利用率。例如，企业要分析拥有多少设备和厂房，目前的技术水平是否与现有的生产设备相适应，企业是否需要进行新的技术改造，是否需要进一步提高生产效率等。

3）财力资源

财力资源是一种能够获取和改善其他资源状况的资源，因此可以认为是反映组织活动条件的一项综合因素。管理者要分析组织资金的数量、构成情况、筹措渠道及利用情况，为组织的战略或战术决策提供依据。

2. 内部文化环境

组织内部文化环境指的是组织文化。组织文化被称为组织的灵魂、精神动力和价值导向，对组织管理的有效运行有着不可忽视的作用，对组织管理者的价值观念及领导风格会产生重要的影响。因此，分析组织文化的特点及其对组织活动的影响被视为管理成功的基础。

组织文化将在 4. 2 节进行详细的讲解。



管理是万能的还是象征的

管理者对组织的成败究竟有多么重要，对这一问题有两种不同的观点，一种观点认为，管理者对组织的成败负有直接责任，称为管理万能论；另一种观点认为，组织成败在很大程度上取决于管理者是否能够控制的外部力量，这种观点被称为管理象征论。

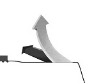
管理万能论将管理者视为组织的中流砥柱，认为他们能够克服任何障碍去实现组织的目标。管理象征论认为管理者影响组织结果的能力受外部因素的制约和约束，因此，期望管理者对一个组织的绩效有重大影响是不合情理的。相反，一个组织的绩效受管理者无法控制的因素影响，这些因素包括经济、技术的变化、市场变化、政府政策、竞争者行动、特殊行业的环境及前任管理者的决策。按照管理象征论的观点，管理者对组织成果的影响是有限的，管理者的作用是对随机性、混淆性和模糊性中的内在含义做出判断，或者是进行创新和修改。

4.1.4 环境对管理者的影响

管理者之所以要重视研究分析环境，就是因为组织运行所处的环境是不同的，而环境的不同是由于环境具有不确定性。不确定性是指环境变化难以预先确知，这种难以确知性一方面是因为环境变化是多种因素作用的结果，可能有规律也可能无规律；另一方面是因为组织成员认识能力的有限性，即人是“有限的理性人”。因此，环境的不确定性程度由两个维度决定：一是环境的变化程度；二是环境的复杂程度。如果组织环境的构成要素经常变动，则称之为动态环境；如果变化很小，则称之为稳态环境。复杂程度由环境中的要素数量以及组织所拥有的与这些要素相关的知识广度决定。组织所面临的顾客、供应者、竞争对手、有关政府机构及社会组织等要素的数目越少，环境的复杂程度就越低，相应的不确定性也就越小。

环境的不确定性对管理者的影响可以通过图 4. 2 来分析，图中每个单元代表了变化程度和复杂程度的不同交点。单元 1(稳定简单的环境)代表了不确定性水平最低的环境，单元 4(动态复杂的环境)代表了不确定性水平最高的环境。毋庸置疑，单元 1 中的管理者对组织成果的影响最大，而单元 4 中的管理者对组织成果的影响最小。

由于环境的不确定性威胁着一个组织的成败，因此，管理者应尽力将这种不确定性减少到最低程度。如果可以选择，相信管理者都愿意在单元 1 那样的环境中经营，但他们很少能完全控制这种选择。



		文化程度	
		稳定	动态
复杂程度	简单	单元1 稳定的和可预测的环境 环境要素少 要素有某些相似并基本上保持不变 对要素的复杂知识的要求低	单元2 动态的和不可预测的环境 环境要素少 要素有某些相似但处于连续的变化过程中 对要素的复杂知识的要求低
	复杂	单元3 稳定的和可预测的环境 环境要素多 要素间彼此不相似但单个要素基本保持不变 对要素的复杂知识的要求高	单元4 动态的和不可预测的 环境要素多 要素间彼此不相似并且处于连续变化中 对要素的复杂知识的要求高

图 4.2　环境不确定性矩阵

4.2　组织文化

任何一种组织都是由多个要素构成的，把这些要素有机地整合起来，并高效率地运行，除了要有一定的正式组织和非正式组织，以及“硬性”的规章制度之外，还要有一种“软性”的协调力和凝合剂，它以无形的“软约束”力量构成组织有效运行的内在驱动力。这种力量就是被称为“管理之魂”的组织文化。

组织文化在国外也称为“企业文化”“公司文化”。人们把组织文化作为一种管理理论是 20 世纪 70 年代以后的事。当时日本的本田、丰田、松下等品牌在美国市场所向披靡，给美国企业以沉重的打击。美国学者在进行美日企业模式比较的过程中发现，日本企业之所以取得那么大的成功，是因为它们有独特的企业文化。

4.2.1　组织文化的含义及其特征

1. 组织文化的含义

一般而言，文化有广义和狭义两种理解，广义的文化是指人类在社会历史实践过程中所创造的物质财富和精神财富的总和。狭义的文化是指社会的意识形态，以及与之相适应的礼仪制度、组织机构及行为方式等物化的精神。

对组织文化的界定向来是众说纷纭，莫衷一是。比较经典的是西方学者艾德·希恩(Edgar Schein)于 1984 年给出的定义：“组织文化是特定组织在适当处理外部环境和内部



事情过程中出现的种种问题时，所发明、发现或发展起来的基本假说的规范。这些规范运行良好，相当有效，因此被用作教导新成员观察、思考和感受有关问题的正确方式。”

就组织特定的内涵而言，组织是按照一定的目的和形式而建构起来的社会集团，为了满足自身运作的要求，必须要有共同的目标、共同的理想、共同的追求、共同的行为准则及相适应的机构和制度，否则组织就会是一盘散沙。而组织文化的任务就是努力创造这些共同的价值观念体系和共同的行为准则。在这个意义上说，组织文化是指组织在长期的实践活动中所形成的并且为组织成员普遍认可和遵循的具有本组织特色的价值观念、团体意识、行为规范和思维模式的总和。

文化决定着组织的“感觉”，许多企业拥有独特鲜明的文化个性。例如，华为公司的“狼”文化，联想公司的“说到做到”，富士康的高效流程和严格的品质控制，海底捞火锅店崇尚服务，招商银行注重创新和时尚。同一产业内部的企业在文化上往往有相似之处，但同时又保持各自鲜明的特色。传统企业强调流程、秩序，创业企业强调激情和灵活性，IT 产业则强调减少束缚、鼓励创新。当然，组织内部未必贯彻同一种文化。例如，销售和营销部门的文化可能同制造或其他部门大不相同。

2. 组织文化的特征

1）组织文化的核心是组织价值观

任何一个组织总是要把自己认为最有价值的对象作为本组织追求的最高目标、最高理想或最高宗旨。这种最高目标和基本信念一旦成为统一本组织成员行为的共同价值观，就会构成组织内部强烈的凝聚力和整合力，成为统领组织成员共同遵守的行动指南。因此，组织价值观制约和支配着组织的宗旨、信念、行为规范和追求目的。在这个意义上说，组织价值观是组织文化的核心。



总裁与员工

下班了，公司总裁还在实验室穿着白大褂做实验。有位员工来实验室锁门，看见了总裁。由于不认识自己的老板，他高声质问道：“昨天晚上你没有关灯就走了吗？”

总裁承认：“哦，我想是我。”

员工斥责说：“你不知道公司正在实行节能计划吗？总裁特别授意要注意关灯！”“对不起，我下次一定改正。”总裁回答。两天后，这位员工碰到了总裁。此时，总裁西装革履，胸前佩戴着姓名卡。这位员工大吃一惊，心想：“我该倒霉了。”谁知，总裁极力称赞这名员工工作认真负责，此事也在公司上下传为佳话。

2）组织文化的中心是以人为主体的人本文化

人是整个组织中最宝贵的资源和财富，也是组织活动的中心和主旋律，因此组织只有充分重视人的价值，最大限度地尊重人、关心人、依靠人、理解人、凝聚人、培养人和造就人，充分调动人的积极性，发挥人的主观能动性，努力提高组织全体成员的社会责任感和使命感，使组织和成员成为真正的命运共同体和利益共同体，才能不断增强组织的内在活力和实现组织的既定目标。



3）组织文化的管理方式是柔性管理

组织文化是以一种文化的形式出现的现代管理方式，也就是说，它通过柔性的而非刚性的文化引导，建立起组织内部合作、友爱、奋进的文化心理环境，以及协调和谐的人群氛围，自动地调节组织成员的心态和行动，并通过组织成员对这种文化氛围的心理认同，逐渐地内化为组织成员的主体文化，使组织的共同目标转化为成员的自觉行动，使群体产生最大的协同力。事实证明，由柔性管理所产生的协同力比刚性管理制度有着更强烈的控制力和持久力。

4）组织文化的重要任务是增强群体凝聚力

组织中的成员来自五湖四海，不同的风俗习惯、文化传统、工作态度、行为方式、目的愿望等都会导致成员之间的摩擦、排斥、对立、冲突乃至对抗，这往往不利于组织目标的顺利实现。而组织文化通过建立共同的价值观和寻找观念共同点，不断强化组织成员之间的合作、信任和团结，使之产生亲近感、信任感和归属感，实现文化的认同和融合，在达成共识的基础上，使组织具有一种巨大的向心力和凝聚力，这样才有利于组织成员采取共同行动。



日本企业的兴起

从 20 世纪 70 年代开始，日本企业的国际竞争力大大提高，在很多行业，特别是汽车、家用电器、钢铁、照相机 4 个行业，都赶上并超过了美国，成为美国在国际市场上的一个最主要的竞争对手。管理学家通过对日本企业的研究，最终得到一个共同的结论：日本企业在学习借鉴美国企业科学管理的经验之后，进一步引入柔性管理理念，通过柔性管理、文化管理，塑造了一个独特的企业文化，造就和凝聚了企业的竞争力，从而在科学管理基础上，进一步降低了企业的管理成本。

4.2.2　组织文化的结构与内容

1. 组织文化的结构

一般认为，组织文化可以归纳为 3 个层次结构，即潜层的精神层、表层的制度层和显现层的物质层。

1）潜层的精神层

精神层是指组织文化中的核心和主体，是广大员工共同而潜在的意识形态，包括管理哲学、敬业精神、人本主义的价值观念和道德观念等。

2）表层的制度层

制度层是指体现某个具体组织文化特色的各种规章制度、道德规范和员工行为准则的总和，也包括组织内的分工协作关系。它是组织文化核心层（内隐部分）与显现层的中间层，是由虚体文化（意识形态）向实体文化转化的中介。

3）显现层的物质层

物质层是组织文化的载体，是指凝聚着组织文化抽象内容的物质体的外在显现，它既包括了组织整个物质的和精神的活动过程、组织行为、组织体产出等外在表现形式，也包

括了组织实体性的文化设备、设施等，如带有组织色彩的工作环境、作业方式、图书馆、俱乐部等。显现层是组织文化最直观的部分，也是人们最易感知的部分。

2. 组织文化的内容

1）组织精神

作为组织灵魂的组织精神，一般是指经过精心培养而逐步形成的并为全体成员认同的境界、价值取向和主导意识。它反映了组织成员对本组织的特征、地位、形象和风气的理解和认同，也蕴含着本组织的发展、命运和未来所抱有的理想与希望，折射出一个组织的整体素质和精神风格，成为凝聚组织成员的无形的共同信念和精神力量。组织精神一般是以高度概括的语言精练而成的。例如，日本松下电器公司的“七精神”：工业报国、光明正大、团结一致、奋发向上、礼节谦让、适应形势、感恩报国；美国国际商业机器公司的精神：IBM 就是服务等。

2）组织价值观

组织价值观是指组织评判事物和指导行为的基本信念、总体观点和选择方针。也就是组织内部管理层和全体员工对该组织的生产、经营、服务等活动以及指导这些活动的一般看法或基本观点。它包括组织存在的意义和目的，组织中各项规章制度的必要性与作用，组织中各层次和各部门的各种不同岗位上的人们的行为与组织利益之间的关系等。组织价值观具有不同的层次和类型，而优秀的组织总会追求崇高的社会责任和卓越创新的信念。例如，美国百事公司认为“顺利是最重要的”；日本三菱公司主张“顾客第一”。

组织价值观的基本特征如下。

（1）调节性。组织价值观以鲜明的感召力和强烈的凝聚力，有效地协调、组合、规范、影响和调整组织的各种实践活动。

（2）评判性。组织价值观一旦成为固定的思维模式，就会对现实事物和社会生活做出好坏优劣的衡量评判，或肯定与否定的取舍选择。

（3）驱动性。组织价值观可以持久地促使组织去追求某种价值目标，这种由强烈的欲望所形成的内在驱动力往往构成推动组织行为的动力机制和激励机制。

3）组织形象

组织形象是指社会公众和组织成员对组织、组织行为与组织各种活动成果的总体印象和总体评价，反映的是社会公众对组织的承认程度，体现了组织的声誉和知名度。

组织形象包括人员素质、组织风格、人文环境、发展战略、文化氛围、服务设施、工作场合和组织外貌等内容，其中对组织形象影响较大的因素有以下 5 个。

（1）服务(产品)形象。对于企业来说，社会公众是通过产品和服务来了解企业的，在使用产品和享用服务的过程中形成对企业的感性化和形象化的认识。因此，那些能够提供品质优良、造型美观的产品和优质服务的企业，总是能够赢得良好的社会形象。

（2）环境形象。环境形象主要指组织的工作场所、办公环境、组织外貌和社区环境等，它反映了整个组织的管理水平、经济实力和精神风貌。因为整洁、舒适的环境条件不仅能够促使组织工作效率的提高，而且有助于强化组织的知名度和可信赖度。

（3）成员形象。这是组织的成员在职业道德、价值观念、文化修养、精神风貌、举止



言谈、装束仪表和服务态度等方面的综合表现，是组织形象人格化的体现。一般而言，组织成员整洁美观的仪容、优雅良好的气质、热情服务的态度，再加上统一鲜明的衣帽服装，既反映了个人的不俗风貌，也反映了组织的高雅素质，有利于在社会公众之中树立良好的组织形象。

（4）组织领导者形象。组织领导者的形象是指其在领导行为、待人接物、决策规划、指导监督、人际交往乃至言谈举止之中的文化素质、敬业精神、战略眼光、指挥能力上的综合体现。那些富有领导能力、公正可靠、气度恢宏、勇于创新、正直成熟、忠诚勤奋的组织领导者不仅能以无形的魅力潜移默化地影响组织中的每个成员，而且会在社会公众中争取对组织的信赖和支持，有利于不断扩大和巩固组织的知名度。

（5）社会形象。这是组织对公众负责和对社会贡献的表现。组织要树立良好的社会形象，一方面有赖于与社会广泛的交往，实事求是地宣扬自己的社会形象；另一方面在力所能及的条件下积极参与社会公益活动。这样，良好的社会形象就会使组织在社会公众的心目中更加完美，增加社会公众对组织的认同。

4.2.3　组织文化的功能

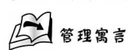
组织文化作为一种组织系统，具有许多独特的功能，其中突出的功能有以下 5 个方面。

1. 导向功能

组织文化的导向功能指的是组织文化能对组织整体和组织每个成员的价值取向及行为取向起引导作用，使之符合组织所确定的目标。组织文化的导向功能具体表现在两个方面：一是对组织成员个体的思想、行为起导向作用；二是对组织整体的价值取向和行为取向起导向作用。组织文化之所以会有导向功能，是因为一个组织的组织文化一旦形成，就会建立起自身的价值体系和规范标准。当组织群体成员在价值取向和行为取向与组织文化的系统标准产生悖逆现象时，组织文化将发挥导向作用。这种导向通过组织文化的塑造来引导员工的行为心理，使人们在潜移默化中接受共同的价值观念，自觉自愿地把组织目标作为自己追求的目标。例如，“松下七精神”对松下员工的价值取向和行为取向起到了很大的导向作用。

2. 约束功能

现代组织文化的约束功能是指组织文化对每个组织员工的思想、心理和行为具有约束和规范的作用。组织文化的约束不是制度式的硬约束，而是一种软约束。这种软约束等于组织中弥漫的组织文化氛围、群体行为准则和道德规范。群体意识、社会舆论、共同的习俗和风尚等精神文化内容，造成了强大的使个体行为从众化的群体心理压力和动力，从而使组织成员产生心理共鸣，继而产生自我控制行为。



组织文化的“力量”

科学家将 4 只猴子关在一个密闭房间里，每天喂很少食物，猴子饿得吱吱叫。几天后，实验者从房间上面的小洞放下一串香蕉，一只饿得头昏眼花的大猴子一个箭步冲向前，可是当它还没拿到香蕉时，

就被预设机关所泼出的滚烫热水烫得全身是伤。当后面3只猴子依次爬上去拿香蕉时，一样被热水烫伤。于是众猴只好望“蕉”兴叹。几天后，实验者换进一只新猴子进入房内，当新猴子肚子饿得也想尝试爬上去吃香蕉时，立刻被其他3只老猴子制止，并告知有危险，千万不可尝试。实验者再换一只猴子进入，当这只新猴子想吃香蕉时，有趣的事情发生了，这次不仅剩下的两只猴子制止它，连没被烫过的猴子也极力阻止它。实验继续，所有猴子都换新之后，没有一只猴子被烫过，上面的热水机关也取消了，香蕉唾手可得，却没有一只猴子敢前去享用。此寓言故事折射出组织文化的约束力量。

3. 凝聚功能

现代组织文化的凝聚功能是指当一种价值观被组织员工共同认可之后，它就会成为一种黏合剂，从各个方面把成员团结起来，从而产生一种巨大的向心力和凝聚力。组织文化实际上是组织全体成员共同创造的群体意识，它所包含的价值观、组织精神、组织目标、道德规范、行为准则等内容，均寄托了组织成员的理想、希望和要求，关系到他们的命运和前途。组织成员由此产生“认同感”，乐于参与组织的事务，并积极发挥自己的聪明才智，为组织做出自己的贡献。

4. 激励功能

现代组织文化的激励功能是指组织文化具有使组织成员从内心产生一种高昂情绪和发奋进取精神的效应。组织文化把尊重人作为它的中心内容，以人的管理为中心。它对人的激励不是一种外在的推动而是一种内在的引导；不是被动消极地满足人们对实现自身价值的心理需求，而是通过组织文化的塑造，使每个组织成员从内心深处自觉产生为组织拼搏的献身精神。而且，组织文化给职工多重需要的满足，并能对各种不合理的需要通过软约束进行调节。积极向上的思想观念及行为准则可以形成强烈的使命感和持久的驱策力，成为员工自我激励的一把标尺。

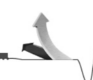
5. 辐射功能

现代组织文化的辐射功能是指组织文化一旦形成较固定的模式，不仅会在组织内发挥作用，对本组织员工产生影响，而且会通过各种渠道对社会产生影响。组织文化向社会辐射的渠道很多，但主要可分为利用各种宣传手段传播和个人交往两大类。一方面，组织文化的传播对树立组织在公众中的形象有帮助；另一方面，组织文化对社会文化的发展有很大的影响。例如，以“S”为标志的美国喜来登管理集团在全世界有500多家饭店，该集团将“一切从小处着眼，对顾客服务无微不至”的企业精神辐射到全世界，成为许多企业学习的榜样。

4.2.4 组织文化的塑造

1. 选择价值观

组织价值观是整个组织文化的核心和灵魂，选择正确的组织价值观是塑造组织文化的首要战略问题。选择组织价值观有两个前提：一是要立足于本组织的具体特点，不同的组织有不同的目的、环境和组成方式，由此构成千差万别的组织类型，因此，必须准确地把握本组织的特点，选择适合自身发展的组织文化模式；二是要注意组织价值观与组织文化



各要素之间的相互协调，因为各要素只有经过科学的组合与匹配才能实现系统的整体优化。

2. 强化员工认同

组织价值观和组织文化模式一旦确定，就应通过一定的强化灌输方法使其深入人心，具体方法如下。

1）大力宣传

组织要充分利用一切宣传工具和手段，大张旗鼓地宣传组织文化的内容和要求，使之家喻户晓，以营造浓厚的环境氛围。

2）树立英雄人物

典型榜样和英雄人物是组织精神和组织文化的人格化身和形象缩影，他们特有的感染力、影响力和号召力能够为组织成员提供可以仿效的具体榜样；而组织成员也正是从英雄人物和榜样的精神风貌和言行表现中，深刻理解组织文化的实质和意义。

3）培训教育

有目的的培训与教育能够使组织成员系统地接受和强化认同组织所倡导的组织精神和组织文化。培训教育的形式是多种多样的，当前，在健康有益的娱乐活动中，恰如其分地融入组织文化的基本内容和价值准则，往往成效显著。

3. 提炼定格

1）精心分析

在经过群众性的初步认同之后，应当将反馈的意见加以分析和评价，详细分析和比较实践结果与规划方案之间的差距，必要时还可吸收有关专家和员工的合理化意见和建议。

2）全面归纳

在系统分析的基础上，进行综合整理、归纳、总结和反思，采取去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里的方法，去除落后的、不为员工认可的内容和形式，保留为员工所接受的、卓有成效的内容与形式。

3）精炼定格

把经过科学论证和实践检验的组织精神、组织价值观、组织文化，予以条理化和格式化，在必要的理论加工和文字处理后，用精练的语言表述出来。

4. 巩固落实

1）必要的制度保障

在组织文化成为全体员工的习惯行为之前，要使每一位成员都能自觉地按照组织文化和组织精神的标准去行事是不可能的。即使在组织文化已经成熟的组织中，个别成员背离组织宗旨的行为也是经常发生的。因此，组织必须建立某种奖优罚劣的规章制度，以保证组织文化的落实。

2）领导的率先垂范

组织领导者在塑造组织文化的过程中起着决定性的作用，他本人的模范行为就是一种无声的号召和导向，对广大员工会产生强大的示范效应。所以，任何一个组织如果没有组



织领导者的以身作则，要想培育和巩固优秀的组织文化都是非常困难的。这就要求组织领导者观念更新、作风正派、率先垂范，真正肩负起带领组织成员共建优秀组织文化的历史重任。

5. 丰富发展

任何一种组织文化都是特定历史的产物，当组织的内外条件发生变化时，不失时机地调整、更新、丰富和发展组织文化的内容和形式是非常必要的。这既是一个不断淘汰旧文化、生成新文化的过程，也是一个认识和实践不断深化的过程，组织文化由此经过循环往复达到更高的层次。

4.3　社会责任和管理伦理

4.3.1　组织社会责任的含义

与组织的外部环境密切相关的一个问题是组织的社会责任，通常称为公司的社会责任，因为这个概念最常应用于工商企业。在20世纪60年代以前，公司的社会责任问题并未引起人们太多的注意，但从20世纪60年代起，西方各种报刊经常揭露大公司在产品质量(如使用安全)、广告宣传、雇员关系、环境和资源保护、社区建设等方面极为明显的社会责任和管理伦理问题，引起人们的高度重视。从20世纪80年代后期开始，西方的管理学教材都新辟专章来讨论这个问题，目前这个问题也已受到我国各大企业的重视。

从管理理论的演变可以看出，早期的企业经营管理只追求利润最大化。美国芝加哥大学经济学家、诺贝尔奖获得者米尔顿·弗里德曼(Milton Friedman)最著名的格言是“企业的社会责任是增加利润”。他认为大多数管理者并非企业的所有者，作为雇员只需向股东负责。如果企业行使社会责任使利润和股利下降，就损害了股东的利益；如果履行社会责任使工资和福利下降，则损害了员工的利益；如果客户不愿意支付或支付不起高的价格，使销售额下降，企业就很难维持下去，那么企业的所有利益相关者都会遭到损失。20世纪60年代以来，在工业化和城市化过程中出现的环境污染、资源破坏、失业、贫富分化、通货膨胀等问题日益严重，已成为经济和社会进一步发展的障碍。同时人们更多地开始关注生活质量，要求增加社会福利，完善社会保障。管理者不仅应关注眼前利益，更应该关心资本的长期收益率最大化，这些状况迫切需要政府和组织寻求有效的对策。促使组织承担社会责任的因素包括希望在公众中形成良好的形象，在组织系统中创造适宜的氛围，履行道德义务等。

组织社会责任是指组织在承担法律责任和经济责任之外，还应承担保护和增进社会公共利益与长期利益的义务。

4.3.2　组织社会责任的内容

1. 对投资者的责任

随着投资主体社会化程度的不断提高，投资主体范围逐渐扩大，既有政府的投资、机



构的投资，又有广大股民的投资，因此管理者对投资者的责任也成了组织社会责任的一部分。作为经营者有责任按规定及时、准确地将企业的财务状况报告给投资者，同时也应尊重投资者的请求、建议，接受投资者提出的解决方案，否则就是对投资者的不负责任。



“瘦肉精”事件——巨大的成本

2011 年双汇瘦肉精事件发生后，因为要检测瘦肉精，每头猪的检疫费由 3 元升高到 30 元。全国每年出栏生猪 6.5 亿头，如果如此检测，凭空增加的费用达 175 亿元，这都是不道德带来的成本。这就是企业对投资者不负责任的代价。

2. 对员工的责任

（1）尊重每一位员工的人格，避免在性别、年龄、宗教等方面存在歧视行为；保证员工拥有平等的待遇和机会；在与员工交往中应诚实守信，产生矛盾时应诚恳协商。

（2）为每位员工提供合适的工作岗位和合理公正的薪酬，视员工个人能力安排胜任的工作；按国家政策缴纳失业、养老、医疗保险，改善员工的工作条件和物质待遇。

（3）关心每位员工的身体健康和精神状况，定期为员工做身体检查，提供必要的医疗保健；做好容易对人体造成伤害的工种的保护措施。

（4）帮助员工掌握相关技术知识，为员工提供培训机会，使员工的工作能力不断提高；采取恰当的措施对员工进行激励，奖优罚劣。

3. 对顾客的责任

（1）尊重顾客，提供真实正确的产品信息。无论顾客是否已决定购买产品和服务，都应一视同仁，尊重所有的顾客，具体包括尊重顾客的人格、文化、民族风俗、习惯等；尊重顾客的选择权，不能强买、强卖和硬性搭售。为顾客提供有关产品和服务的真实情况，不弄虚作假欺骗顾客和误导顾客。

（2）确保产品和服务的质量、数量，对顾客的安全负责。组织有责任向顾客提供质量合格的产品和服务，确保计量工具的准确，严禁缺斤少两，以次充好，侵犯顾客权利。组织为顾客提供产品和服务必须确保顾客人身安全，对存在安全隐患的产品，组织有责任及时召回。



“小白鼠”奶糖事件

2010 年 2 月 3 日，陕西省公安厅通报称，福建漳州芗城南方食品公司（以下简称漳州南方食品公司）和广东潮安县真美公司（以下简称潮安真美公司）使用 2008 年遗留的三聚氰胺奶粉生产奶糖，其中漳州南方食品公司生产的 1148 件奶糖中只有 164 件被封存，其他的还在召回当中。“公司奶糖 50% 以上在东北三省（吉林、辽宁、黑龙江）销售，少部分在广东省等地区销售，公司已停产奶糖并全力召回问题奶糖。”2 月 4 日，漳州南方食品公司问题奶糖事件应对组负责人柯先生接受《每日经济新闻》记者采访时

表示，截至2月4日，公司所有1148件问题奶糖中，除被封存的164件外，已经召回109件，正在召回路上的还有五六百件，而广东地区的所有问题奶糖已经全部召回。

漳州南方食品公司网站显示，其主要生产糖果、果冻、沙琪玛，奶糖品牌为“小白鼠”，销售网络覆盖国内大部分省份。但2月4日，《每日经济新闻》记者从涉案企业方面获悉，问题奶糖绝大部分流入东北三省，东北三省或已成为此次“问题奶糖”的蔓延地。虽说正在召回中，但也会给广大消费者的身体健康造成很大的影响。

（3）提供完善的售后服务。组织应向购买者提供免费送货、安装、调试、培训等服务，有责任成立专门的售后服务网点，解决顾客在使用产品中遇到的问题。对的确有质量问题的产品负责退回、调换和修理。

4. 对环境的责任

环境保护是一项社会系统工程。组织生产经营需要耗费大量物资和资源，产生的废水、废气、废料极易污染环境，因此组织有责任在项目筹划和决策时，同步统筹考虑防治污染问题，避免先污染后治理。要把环境保护的要求贯穿到组织的输入、生产、输出、产品使用与回收等全过程。例如，在组织产品计划中，尽量削减对环境不安全的产品；开发新产品要使其环境性能优于上一代产品；鼓励采用绿色工艺和降低污染的技术，使用符合环保要求的原材料；在对废弃物的处理上，确保“三废”排放达到国家规定标准；加强环保宣传教育，企业本着“谁污染、谁治理”的原则，承担污染费用，接受社会监督等。



近年来因室内环境污染导致疾病发生的典型案例

1. 卧室不敢住

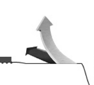
某区宋先生的房子已装修完工两个月，家人总感觉卧室比客厅的呛人气味要重一些。于是请来装饰协会的工作人员进行检测，果不其然，客厅的各项指数都低于标准，而卧室每立方米空气中苯和甲苯含量均为0.6毫克，分别超标5倍和2倍，而氨气含量甚至高达30毫克，是国家标准的150倍。原来，卧室里的衣柜是空气污染的“罪魁祸首”。检测结果出来后，宋先生每天开窗通风，很长一段时间这个卧室都未住人。

2. 心动过速综合征

杨女士在家私城消费3300元订购了一套布艺沙发，沙发表面看起来时尚典雅，给人以很豪华、舒适的感觉，但是没过多久，杨女士就出现了心跳过速的毛病，一分钟跳动100多次，更奇怪的是，一到医院做检查，心跳就降到了一分钟80次以下。杨女士百思不得其解，在好友的提醒下，她请检测中心对房屋进行了空气质量检测，结果发现沙发的海绵上使用的黏结剂中苯的挥发量高达每立方米20毫克，超过国家相关标准的8.3倍。谜底解开了，原来是沙发中挥发出来的有害气体在作怪。

3. “绿色标识”不可全信

马先生有个10岁左右的小孩，他担心刚刚装修完工几个月的新房空气有污染，危害孩子的健康，于是请专家进行了检测。对7个小项包括甲醛、苯、甲苯、二甲苯、TVOC(Total Volatile Organic Compounds，总挥发性有机物)、氨气、氡气的检测结果显示，室内空气中二甲苯的含量超标2倍，甲醛和TVOC均超标1倍。据马先生讲，他在选择装饰材料时比较注意材料的环保问题，尽量选择一些有绿色标识的名牌产品，没想到还是有污染，可见“绿色标识”也不可全信。



5. 对合作者和竞争者的责任

（1）与合作者要恪守诚信，互助互利。市场经济发展的基础是交易方之间的诚信，为此组织与合作方要恪守商业信用、平等相处、互相支持、互相帮助。严禁欺诈、不遵守承诺等不道德行为的发生。只有合作方之间真诚合作，实现优势互补，才能达到双方共赢，共同发展。

（2）与竞争者公正竞争，反对垄断和不正当竞争。竞争是市场经济得以发展的动力，而市场经济的发展必须以法制、法规作为保障。因此组织在竞争中必须做到：不侵犯他人商业秘密、不搞商业贿赂、不低价倾销、不做虚假宣传和误导、不诋毁竞争对手、不仿冒名牌等。否则竞争的结果必将使假冒伪劣得逞，真正的名牌产品受损，最终将坑害广大消费者，破坏整个社会生产力的发展和健康有序的市场秩序。



管理故事

某国有独资公司看到“小糊涂仙”酒在市场上很畅销，即将本厂生产的劣质酒伪装成“小糊涂仙”酒出售。为了顺利出售，该厂伪造了大量“小糊涂仙”酒的包装，包括该酒的酒瓶、带有该厂商标的瓶贴等，共计市值 200 万元的“小糊涂仙”酒，才花去成本 4 万元。在尚未销售时，就因群众举报而被执法人员查获。

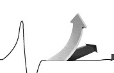
4.3.3　社会责任和经济绩效

社会责任会不会降低企业的经济绩效呢？一般情况下，人们会用分析年度报表内容，引证企业中有关社会行动的描述，或用公众感觉的“声誉”指数来确认企业的社会绩效，这样的标准作为客观的、可靠的社会责任尺度显然是有缺陷的。尽管经济绩效尺度更客观，但它们通常仅用于表明短期的财务绩效。社会责任对企业利润的冲击要在许多年后才见效。因此利用短期财务资料不可能产生有效的结果。

管理者在追求企业利润的同时，是否应该承担一定的社会责任？对这个问题存在两种不同的观点。

一种观点是反对企业承担社会责任，认为企业管理者也是员工，仅对股东负责，主要责任就是最大限度地满足股东的利益，当追求利润以外的其他目标时，实际上是在扮演社会管理者的角色，这种观点称为古典观或纯经济观。这种观点不乏支持者，他们认为承担社会责任违反了利润最大化原则，淡化了企业的基本使命；社会目标是政治代表的使命，承担社会责任的成本太高，高成本不一定能得到大众的支持；同时认为企业管理者的基本技能是经济导向的，不能胜任处理社会问题等。

另一种观点是支持企业承担社会责任，认为企业承担一定的社会责任，如不污染环境、不歧视顾客、不发欺骗性广告、参与社区活动及赞助慈善事业等，能满足越来越多的公众期望，能可靠地获得较多的长期利润，能塑造良好的社会形象，创造良好的社会环境，这种观点称为社会经济观。越来越多的企业管理者接受此观点。大部分研究表明，公司履行社会责任和经济绩效之间存在一种正相关关系。正相关关系的逻辑基础是社会参与为公司带来了大量利益，足以补偿其付出的成本。



总之，弄清社会责任行为与企业经济绩效的关系是一个具有挑战性的问题。在一般意义上，企业的社会绩效是企业对自己的成员所履行的完全的社会义务，由此也就包括企业对社会所履行的社会义务。社会责任对企业的社会绩效，即企业的社会资本的积累和增加的意义是肯定的，但对经济绩效的价值一直在争论之中。



管理案例

2008年“三鹿问题奶粉”事件举国震惊

2008年6月，国家质检总局食品生产监管司网站收到消费者投诉：婴儿喝三鹿奶粉后患肾结石。经相关部门调查，确认三鹿牌婴幼儿配方奶粉的确含有三聚氰胺。三聚氰胺可导致人体泌尿系统产生结石，后果比较严重。国家处理三鹿牌婴幼儿奶粉事件领导小组公布，各地临床患儿6244例，已有三例死亡，158人肾功能衰竭。

经调查，有20%的乳制品企业个别批次含三聚氰胺，属不合格产品。就此，国家采取紧急措施进行查处。

国家质检总局在完成婴幼儿奶粉的三聚氰胺的专项检查后，又组织了对普通奶粉和其他配方奶粉进行三聚氰胺的专项检测，结果是134家企业未检出三聚氰胺，20家企业31个批次产品检测出三聚氰胺，其中三鹿的批次最多、含量最高。三鹿奶粉事件给消费者、职工及奶农带来不可挽回的损失，最终破产。

“三鹿问题奶粉”事件之所以举国震惊，是因为它危害到婴幼儿的生命安全。如果社会上假冒伪劣商品充斥市场，短斤少两横行，服务态度恶劣生硬，何谈社会和谐，何谈生态文明。

4.3.4 管理伦理

组织对待社会责任的态度直接反映为组织的管理伦理。管理伦理是组织价值观的反映，表明组织对某些事件、某些问题的观点与态度，并在很大程度上决定了组织在承担社会责任方面的意愿。

伦理是指规定行为是非的规则和原则。管理伦理是指在管理领域内所涉及的是非规则和准则，能清晰地反映组织文化中所蕴藏的价值观、态度、信念及行为模式等，通俗地说就是组织的道德观。管理伦理表现在3个层面：一是微观层面，主要讨论企业中单个人之间的伦理关系问题；二是中观层面，主要研究企业及其相关的管理组织之间的伦理关系问题；三是宏观层面，主要研究社会或制度层次上的伦理问题。管理伦理作为一种独特的价值理念，在未来竞争中将成为公司员工的价值中心和凝聚中心。管理伦理涉及社会责任方面的原则主要有以下几条。

1. 义利并重

义和利的关系是伦理学中一个争论不休的问题。一般来说，义是指伦理规范、整体利益、公利、精神需要；利是指个人利益、私利、物质需要。关于义和利关系，可归纳成以下3种形式：重义轻利(其极端情形是只讲义不要利)、重利轻义(其极端情形是只讲利不要义)、义利并重。

坚持重义轻利，在一些情况下舍利而取义为主导的是儒家和墨家。孔子说：“富与贵，是人之所欲也；不以其道得之，不处也。贫与贱，是人之所恶也；不以其道得之，不去



也。”他承认人关心自身利益的合理性，但同时强调要把对个人利益的关切置于道义的制约之下，合乎道义者才去追求，不合乎道义者要放弃。“不义而富且贵，于我如浮云。”孟子继承了这种观点，说：“生亦我所欲也，义亦我所欲也，二者不可得兼，舍生而取义者也。”生命是最大的个人利益，但为了践行道义也可舍弃。至于墨家，在这个问题上所持的态度与儒家一致。墨子批评当时见利忘义的风气，“今天下莫为义”。他认为，沉湎于一己私利、对道德声誉漠不关心的人是不配叫作士的，“思利寻焉，忘名忽焉，可以为士于天下者，未尝有也”。

重义轻利这种思想既有注重伦理道德、整体利益、精神需求的积极面，也存在忽视个人的利益、物质需求，扼杀个体积极性，阻碍经济发展的消极面。在市场经济时代，以营利为目的是企业的一个基本特征，也就是说，企业总是要赚钱的。对整个社会来说，这是私利，但这种私利不仅不应抑制，反而要大力鼓励。没有广大企业的发展，哪来国家的富强。同时，企业赚钱应该以正当经营为前提。由此，引出了处理义利关系的原则——义利并重。

义利并重最基本的条件是在经营活动中遵纪守法，不损害企业利益相关者的合法权益。如果企业赚钱了，但环境污染严重，社会上许多人(很可能包括本企业员工)都受害；或者企业靠假冒伪劣产品赚了钱，消费者却受害。在这两种情形中，整个社会没有得到益处，甚至害大于利，这是不能允许的。

义利并重也意味着企业赚钱的同时要为利益相关者带来好处。例如，向消费者提供优质的产品和服务，向员工提供良好的工作、生活条件，向国家缴纳税金等。义利并重原则还鼓励企业赚钱后，以某种方式回报社会，如帮助老少边穷地区脱贫、支持教育事业等。

2. 集体主义

如何看待集体主义与个人权利价值的关系？这种理论争论在伦理学理论范围内，主要是围绕集体与个人关系展开的，其核心是是否承认个人及其权利。在管理伦理中，个人与集体的关系包括员工与部门、部门与企业、企业与国家等的关系。集体主义原则首先强调要兼顾个人利益与集体利益，不能只讲个人利益，也不能只谈集体利益。其次，在个人利益与集体利益发生矛盾时，个人利益应服从集体利益，局部利益应服从全局利益，暂时利益应服从长远利益。

需要指出的是，中国传统文化在个人与集体的关系上具有“集体至上”的特征，这种价值取向有利有弊。纵观近 30 年来的相关理论之争可以发现，争论者均不否定民族、国家、社会利益的重要性，均承认个人有义务在必要时为民族、国家、社会利益做出牺牲。争论的关键在于，是否承认个人权利与利益？在现代社会中，个人价值、个性独立、个体权益是否具有基础性意义？道德义务的合理性根据何在？经过反思，伦理学界逐渐形成共识：个人权利、个体价值对于中国社会主义现代化具有重要意义；社会主义道德要讲集体主义，要讲义务，但不要陷入抽象的义务论，不应回避现代社会和中国社会现阶段的特点，不能离开权利单讲义务，或者只把义务当前提。因此，现在讲的“集体主义”的重点是兼顾个人与集体两者利益，而集体怎样关心个人利益、怎样调动个体积极性是一个有待研究的问题。

3. 互利互惠

企业经营离不开利益相关者的参与，只有互利互惠，企业与利益相关者的关系才能维持下去。

互利互惠原则的最低要求是不损害他人利益。这也是西方企业管理伦理的一条基本原则。西方一向以注重个人利益著称，然而追求个人利益也不能无所顾忌，根本的一条原则就是不损害他人利益。如果仅仅停留在不损害他人利益这一原则上，还体现不出真正的互利互惠，因此企业应该考虑与利益相关者分享利益，以双赢或多赢为原则。

4. 公平

对公平的一种理解是平等主义，即把公平理解为均等。人们曾长期将公平理解为一种结果的均等，即收入分配或财产分配的均等。但这种理想一旦付诸实践，便暴露出其理论上的肤浅和实践中的困难，人们为了表面上的“公平”，不得不吞下“效率低下”的苦酒，结果走向共同贫穷。更重要的是，结果均等还可能带来双重的恶果。一方面，由于结果均等的理想在实践中根本无法实现，或者即使实现也会带来一种人们不愿意看到的灾难性的后果，很容易使人们对公平的理想产生一种悲观的看法，认为公平是根本无法实现的或根本不值得向往。另一方面，结果均等也常常成为为不公平辩护的借口，既然公平会破坏效率，那么公平就会阻碍社会进步。显然，把公平理解为结果均等不仅扭曲了效率与公平的关系，违背了公平的精神实质，而且在伦理上也站不住脚。

对公平的理解首先要求机会均等。例如，员工应该有均等的录用、上岗、获取报酬、学习提高的机会；消费者应该有均等的获得产品和服务的机会；供应者应该有均等的提供资源的机会等。任人唯亲、性别歧视、种族歧视、不按订货顺序供货、同一产品对不同的顾客实行差别待遇等都属于违反这一原则的行为。公平原则也要求公平竞争，这是机会均等原则的内在要求。公平竞争首先是竞争活动的公平，即每一个企业、每一个员工都有自主选择参与竞争活动的权利；其次是竞争规则的公平，即对所有参与竞争的主体具有同等的效力；最后是在竞争结果面前人人平等，即参加竞争活动的主体必须接受竞争的结局。公平原则还要求按劳分配，按劳分配强调的是在劳动的质量和数量面前人人平等。公平是机会的均等，而不是结果的均等。分配上的平均主义体现不了公平原则，而且，平均主义、“大锅饭”容易导致效率低下，既不公平又无效率，自然应该抛弃。

5. 诚信

大力推进企业诚信建设是确保国民经济规范、有序、健康发展的必由之路，也是建设现代市场体系、维持社会正常经济秩序的必要条件和治本之策。

从本质上说，社会主义市场经济是法治经济、诚信经济。企业是国民经济的细胞，是市场经济的主体。研究和解决企业诚信缺失问题是当前社会经济发展中一个急需解决的问题。

诚信是为人处世的基本道德规范，是道德之本。企业诚信是指企业在市场交易活动中履行交易时的承诺。企业诚信对维系社会经济活动的正常、健康运行具有重要的作用。

诚者不伪，信者不欺。诚信原则是企业经营之本，因为企业的生存与发展有赖于企业利益相关者长期、可靠的合作，如果缺乏诚信，就不可能建立这种合作关系。



诚信原则要求讲真话、不欺诈、货真价实、童叟无欺。例如，不做虚假广告、不以次充好、不缺斤短两、不漫天要价、不偷税漏税、不做假账、不虚报统计数字等。诚信还要求一诺千金，说话算数。例如，签订的合同要按时按质履行，对消费者许诺的产品质量和服务应不折不扣地达到等。

6. 相互尊重

相互尊重就是指人与人之间待人接物的一种方式和一种态度，但是这方式和态度又能充分体现一个人文化素养的高低。

尊重就是要尊重每个人的尊严、权利和价值，承认人的差别，因人而异，量力而行，人尽其才；承认人们的合法权益，尊重人们的愿望。

在企业管理中，尊重是一个相互的过程。尊重别人才有可能赢得别人的尊重；下级对上级要尊重，上级对下级也要尊重。相互尊重才能够团结一致形成合力。

7. 和谐相处

和谐相处指的是人与人、人与自然互惠互利、彼此促进、共同生存。生活在共同的社会环境中，人际关系、人与自然的关系是必然也必须要面对的。事实证明人只有充分地分工协作才能更好地生存，更好地改善生活，更好地发展文明。

在企业内部，和谐相处原则要求员工之间团结、友爱、互助，管理者与被管理者之间相互支持，部门之间相互体谅、相互合作。

和谐原则不仅仅局限于企业内部，企业与消费者、供应者、政府、社区、公众之间也应该和睦相处，以建立融洽的外部环境。和谐原则要求员工之间团结、友爱、互助，管理者与被管理者之间相互理解，管理者与所有者之间相互支持，部门之间相互体谅、相互合作，即使与竞争者也要合理合法地相处。

8. 积极进取

积极进取是一种人生态度，更是一种做事方法。积极进取主要强调每个人对自我的正确认识、对周边环境的正确对待、对人生道路的信心和希望。

进取是积极向上，是不断地用高标准、高质量要求自己的心态和行为的总体表现。积极进取的人在思想上要求进步，在行动上积极参加技术革新、管理创新等活动。



寓言故事

河边的苹果

一位老和尚，他身边聚拢着一帮虔诚的弟子。有一天，他嘱咐弟子每人去南山打一担柴回来。弟子们匆匆行至离山不远的河边，人人目瞪口呆。只见洪水从山上奔泻而下，无论如何都休想渡河打柴了。弟子们无功而返，都有些垂头丧气。唯独一个小和尚与师傅坦然相对。师傅问其故，小和尚从怀中掏出一个苹果，递给师傅说：“过不了河，打不了柴，我见河边有棵苹果树，就顺手把树上唯一的一个苹果摘下来了。”后来，这位小和尚成了师傅的衣钵传人。

特别提示

世上有走不完的路，也有过不了的河。过不了的河掉头而回，是一种智慧。但真正的智慧是在河边做一件事情：放飞思想的风筝，摘下一个“苹果”。历览古今，抱定这样一种生活信念的人，最终都实现了人生的突围和超越。

本章小结

本章介绍了组织环境、组织文化，以及社会责任和管理伦理。

组织环境是指存在于一个组织内部和外部的对组织运作产生影响的各种客观因素的总和。组织的外部环境可分为一般环境和特殊环境。一般环境是在一定时空内存在于社会中的各类组织均会面对的环境，包括政治、社会文化、经济、技术、自然5个方面。特殊环境是指直接影响组织目标实现的具体环境，包括供应商、顾客、竞争对手、有关政府部门及社会组织等。组织的内部环境由组织的内部物质环境和内部文化环境构成。

组织文化是指组织在长期的实践活动中所形成的并且为组织成员普遍认可和遵循的具有本组织特色的价值观念、团体意识、行为规范和思维模式的总和。组织文化可以归纳为3个层次结构，即潜层、表层和显现层。组织文化的内容包括组织精神、组织价值观和组织形象。组织文化具有导向功能、约束功能、激励功能、凝聚功能和辐射功能。组织文化的塑造包括选择价值观、强化员工认同、提炼定格、巩固落实、丰富发展等过程。

社会责任和管理伦理是当今管理的热门话题。社会责任是指组织在承担法律责任和经济责任之外，还应承担保护和增进社会公共利益与长期利益的义务。组织要对投资者、员工、顾客、环境及合作者和竞争者负有社会责任。管理伦理是指在管理领域内所涉及的是非规则和准则，能清晰地反映组织文化中所蕴藏的价值观、态度、信念及行为模式等，通俗地说就是组织的道德观。管理伦理涉及社会责任方面的原则主要有义利并重、集体主义、互利互惠、公平等。



名人名言

志气这东西是能传染的，你能感染着笼罩在你的环境中的精神。那些在你周围不断向上奋发的人的胜利，会鼓励激发你做更艰苦的奋斗，以求达到如像他们所做的样子。

——斯蒂文

集体的习惯，其力量更大于个人的习惯。因此如果有一个有良好道德风气的社会环境，是最有利于培训好的社会公民的。

——培根

人创造环境，同样环境也创造人。

——马克思、恩格斯

人类不是环境的创造物，环境是人类的产品。

——迪斯累利

世界上一切资源都可能枯竭，只有一种资源可以生生不息，那就是文化。

——任正非

除了赚钱以外没有其他价值的事业，是空洞的事业。

——亨利·福特



习　　题

一、复习题

1. 填空题

（1）组织环境由________环境因素和________环境因素组成。

（2）义利并重意味着企业赚钱的同时要为________带来好处。

（3）组织环境是指存在于一个组织________对组织运作产生影响的各种________的总和。

（4）组织文化的核心是________。

（5）组织文化是以________为中心的。

（6）组织文化的重要任务是增强________。

（7）从现代系统论的观点来看，组织文化的结构层次有 3 个：物质文化层、制度文化层和________。

（8）如果从最能表现组织文化特征的角度看，组织文化的基本内容包括组织精神、组织价值观和________。

（9）选择正确的________是塑造组织文化的首要战略问题。

（10）组织社会责任是指组织在承担法律责任和经济责任之外，还应承担保护和增进________与________的义务。

2. 选择题

（1）一个组织所在地的社会风气，对于这个组织来说，属于(　　)。

A. 一般环境因素　　B. 特殊环境因素

C. 顾客因素　　D. 经营条件

（2）属于一般组织的特殊环境因素的是(　　)。

A. 经济因素　　B. 社会因素

C. 顾客因素　　D. 技术因素

（3）关于组织文化，正确的说法是(　　)。

A. 变化较慢，一旦形成便日趋加强

B. 变化较快，随时补充新的内容

C. 变化较慢，但每年都会抛弃一些过时的内容

D. 变化较快，特别是在企业管理人员变更时

（4）塑造组织文化时，应该注意(　　)。

A. 主要考虑社会要求和行业特点，和本组织的具体情况无关

B. 组织领导者的模范行为在组织文化的塑造中起到号召和导向作用

C. 组织文化主要靠自律，所以不需要建立制度

D. 组织文化一旦形成，就无需改变

（5）组织文化具有(　　)。

A. 较强的创新性，打破传统观念和价值体系

B. 独立于环境，始终保持高雅性和纯洁性

C. 在内外条件发生变化时，淘汰旧文化，发展新文化

D. 以不变应万变，始终保持稳定性

（6）一家企业的组织精神是团结、守纪、高效、创新，严格管理和团队协作是该厂的两大特色。该

厂有一项规定，迟到一次罚款20元。一天，全市普降历史上少有的大雪，公交车像牛车一样爬行，结果当天全厂有85%的职工迟到，遇到这种情况，下列4种方案中对企业最有利的是(　　)。

A. 一律扣罚20元，以维持厂纪的严肃性

B. 一律免罚20元，以体现工厂对职工的关心

C. 一律免罚20元，并宣布当天早下班2小时，以方便职工

D. 考虑情况特殊，每人少扣10元，即迟到者每人扣罚10元

(7) 关于组织文化的特征，下列说法不正确的是(　　)。

A. 组织文化的中心是人本文化　　B. 组织文化的管理方式以柔性管理为主

C. 组织文化的核心是组织精神　　D. 组织文化的重要任务是增强群体凝聚力

(8) 组织精神(　　)。

A. 一般是在组织的发展历程中自发形成的

B. 其表述必须详细具体，保证每个人都充分理解

C. 折射出一个组织的整体素质和精神风格

D. 是组织文化的核心

(9) 在跨国合作中，人们常提到“文化冲突”这个术语。下列各项中不属于文化冲突的是(　　)。

A. 交往双方由于经济利益要求不同而产生的矛盾

B. 交往双方因价值观与信念的不同而引起的冲突

C. 交往双方因语言、生活与工作习惯不同而导致的误解与摩擦

D. 交往双方因宗教信仰不同而引起的冲突

3. 问答题

(1) 如何理解组织环境?

(2) 常见的组织外部环境因素有哪些?

(3) 试论述环境对管理者的影响。

(4) 组织文化为什么构成了企业的核心竞争力?

(5) 什么是组织文化? 它有哪些特征?

(6) 组织文化有哪些功能?

(7) 一家大型超市与一家政府机关所处的环境相同吗? 为什么?

(8) 组织文化的结构及内容是什么?

(9) 组织对哪些主体负有社会责任?

(10) 管理伦理涉及社会责任方面的原则主要有哪些?

二、案例应用分析

华为的狼性文化

大家都知道土狼华为最崇尚狼性管理，虽然狼在竞争中有残酷的一面，但狼的忠心是它不懈努力的根源，所以华为倡导以“爱祖国、爱人民、爱公司”为主导的企业文化，包含了以下四个重要方面：

1. 民族文化、政治文化企业化

企业文化是民族文化和政治文化的再现，华为将中国的社会主义文化引入企业之中，号召学习雷锋和焦裕禄，同时也决不让这些模范人物吃亏。坚持物质文明巩固精神文明，精神文明又促进物质文明，把社会主义奉献精神和个人利益相结合。



2. 双重利益驱动

为祖国昌盛、为民族振兴、为家庭幸福而努力奋斗，是双重利益驱动个人行为，国家利益和个人目标双重激发工作热情。

3. 同甘共苦，荣辱与共

在华为人人平等，不搞特权；成功是集体共同分享，失败是集体共同分担。团结协作、集体奋斗是华为企业文化之魂，与狼的集体行动有着异曲同工之妙。

4. “华为基本法”

“华为基本法”的起草工作开始于1996年年初，是华为企业文化的具体再现，确定了华为二次创业的观念、战略、方针和基本政策，对华为的发展起着重要的指导和规范作用。

华为能在竞争中胜出，得利于它将狼的三大特性融入核心文化之中，形成独树一帜的狼性文化。特别是在我国企业的实力还远远弱于世界级企业，而又必须在全球经济一体化的竞争中生存的时刻，狼性文化发挥了奇效，构成了实用、有效的特殊竞争力。但是只有狼性是不够的，对外的残酷需要对内的高度团结，华为做到了。

思考题：

（1）试分析华为的狼性文化对企业发展的影响？

（2）分析华为的企业精神？

（资料来源：网络资料整理.）

第二篇　管理过程



决　　策

教学目标

通过本章的学习，使学生了解决策的概念、特征及原则，了解决策类型，理解决策的过程及影响因素，掌握各种决策方法的具体运用。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
有关管理决策职能的解释	(1) 理解决策的含义，了解决策与其他管理职能的关系 (2) 识记决策的原则，决策时能够遵循相应的原则 (3) 理解记忆决策的主要特征，能够做出科学的决策	(1) 决策的含义 (2) 决策的原则 (3) 决策的主要特征
决策的类型	(1) 能够识记不同类型的决策 (2) 能够比较各种决策的异同	(1) 战略决策、管理决策、业务决策 (2) 中长期决策、短期决策 (3) 程序化决策、非程序化决策 (4) 确定型决策、风险型决策、不确定型决策 (5) 群体决策、个人决策 (6) 非对抗型决策、对抗型决策

续表

知识要点	能力要求	相关知识
决策的过程及影响因素	（1）掌握决策的过程，做到决策有层次 （2）理解影响决策者进行决策的因素	（1）决策的过程 （2）影响决策的因素
决策的方法	（1）理解定性的决策方法 （2）掌握定量的决策方法，并会运用	（1）头脑风暴法、名义小组技术、德尔菲法 （2）经营单位组合分析法、政策指导矩阵 （3）保本点分析法 （4）决策表法、决策树法 （5）乐观法、悲观法、后悔值法、平均法

决策是管理的心脏，管理是由一系列决策组成的，管理就是决策。

——美国著名管理学家　赫伯特·西蒙

基本概念

决策　确定型决策　风险型决策　不确定型决策　程序化决策　非程序化决策　战略决策　管理决策　业务决策　头脑风暴法　德尔菲法　名义小组技术　保本点分析法

导入案例

柿农卖柿子

美国的一个摄制组想拍一部中国农民生活的纪录片。于是他们来到中国某地农村，找到一位柿农，说要买他1000个柿子，请他把这些柿子从树上摘下来，并演示一下储存的过程，谈好的价格是1000个柿子160元人民币，折合20美元。

这位柿农很高兴地同意了。于是他找来一个帮手，一人爬到柿子树上，用绑有弯钩的长杆，看准长得好的柿子用劲一拧，柿子就掉了下来。下面的一个人就从草丛里把柿子找了出来，捡到一个竹筐里。柿子不断地掉下来，滚得到处都是。下面的人则手脚飞快地把它们不断地捡到竹筐里，同时还不忘高声地和树上的人拉着家常。在一边的美国人觉得这很有趣，自然全都拍了下来。接着又拍了他们储存柿子的过程。

美国人付了钱准备离开，那位收了钱的柿农却一把拉住他们说："你们怎么不把买的柿子带走呢?"美国人说不好带，也不需要带，他们买这些柿子的目的已经达到了，这些柿子还是请他自己留着。

天底下哪有这样便宜的事情呢？那位柿农心里想。于是他很生气地说："我的柿子很棒呢，质量好得很，你们没理由瞧不起它们。"美国人耸耸肩，摊开双手笑了。他们就让翻译耐心地跟他解释，说他们丝毫没有瞧不起他这些柿子的意思。

翻译解释了半天，柿农才似懂非懂地点点头，同意让他们走。但他却在背后摇摇头感叹说："没想到世界上还有这样的傻瓜!"



那位柿农不知道，他的1000个柿子虽然原地没动地就卖了20美元，但那几位美国人拍的他们采摘和储存柿子的纪录片，拿到美国却可以卖几十倍甚至上百倍、千倍的钱。

那位柿农不知道，在那几个美国人眼里，他的那些柿子并不值钱，值钱的是他们的那种独特有趣的采摘、储存柿子的生产生活方式。

那位柿农不知道，一个柿子在市场上只能卖一次，但如果将柿子制成“信息产品”，一个柿子就可以卖一千次一万次甚至千千万万次。

点评

故事看似是讲人与人之间的差别，其实对企业决策者有着很大的教育意义。在企业的投资构成中，决策者是像文中的柿农一样只看到眼前的比较直接的“小利益”，还是能把眼光放长远一些，发现更大但可能比较隐蔽的“大利益”呢？明智的人经常会在放弃微小利益的同时，获得更大的利益。

20世纪40年代，随着科学技术的迅速发展，控制论、系统论、信息论等学科相继问世，决策的方法也有了很大的发展。特别是电子计算机科学的发展与应用，为人们的科学决策提供了现代化的手段和方法，使决策科学进入新的发展阶段，即“量化”阶段。20世纪70年代，自从美国卡内基－梅隆大学教授赫伯特·西蒙提出“决策贯穿于管理的全过程”“管理就是决策”和决策的“满意标准”等重要观点后，决策科学作为一门新的学科在企业管理中被广泛应用。现在，决策在管理活动中仍占有十分重要的地位。

5.1 决策的概念、原则与特征

5.1.1 决策的概念

狭义地说，决策似乎是在几种行动方案中进行选择。广义地说，决策还包括在做出最后选择之前必须进行的一切活动，所以，我们把决策定义为组织或个人为了实现某种目标，从若干可以相互替代的可行方案中选择一个合理方案，并采取行动的分析判断过程。

决策要在诸多行动方案中选出一个最适当的方案，但这并不总是意味着取得最大的收益、最高的产量或者其他的最佳结果等。人们的决策除了追求某些最好的结果外，往往还会追求使损失最小、费用最低，它可能是召回一批产品、终止某个合同、撤出某一领域、解雇某些人员等。一般来说，要知道一项决策是否正确，效果如何也许要花费很长的时间，尤其是那些事关战略性的、重大的长期问题的决策。以开一家新餐馆为例，管理者必须做出有关餐馆地点、提供的食品和顾客群众的决策。决策制定是管理者所参与的每一项任务最基本的组成部分。

5.1.2 决策的原则

要使决策正确，在决策中就必须遵循以下原则。

1. 满意原则

满意原则是针对决策“最优化”提出来的。“最优化”的理论假设是把决策者作为完全理性的人，决策是以“绝对的理性”为指导，按最优化准则行事的结果。但是，处于复



杂多变环境中的企业及其决策者，要对未来做出“绝对理性”的判断是有局限性的，它受到主客观等多方面因素的影响。一方面决策者不可能完全掌握与决策相关的全部信息，另一方面决策者不可能完全知道备选方案及其后果。同时，决策者更不可能对未来的外部环境及内部条件做出完全准确的预测。因此，决策者不太可能做出理想的“最优化”的决策。这里讲的“满意”决策就是能够满足合理目标要求的决策，具体讲，它包括以下内容。

（1）决策目标追求的不是使企业及其期望值达到理想的要求，而是使它们能够得到切实的改善，使它们的实力得到增强。

（2）决策备选方案不是越多越好、越复杂越好，而是要达到能够满足分析对比和实现决策目标的要求，能够较充分地利用外部环境提供的机会，并能较好地利用内部资源。

（3）决策方案选择不是要避免一切风险，而是对可实现决策目标的方案进行权衡，做到“两利相权取其大”“两弊相权取其小”，尽量减少决策的风险。

2. *科学化原则*

要做出正确的决策，必须遵循科学决策的基本原则。所谓科学决策就是经过科学的对比分析之后，只要采取某项决策之后的情况比采取该项决策之前的情况有所改善，那么采取这项决策就是科学的。这既是正确决策的基本原则和要求，同时也是检验决策正确与否的标准。这里需要说明的是，决策原则中所说的情况与决策的目的相联系，如果决策的目的是降低成本，就要考虑决策之后的成本能否低于决策之前的成本水平；如果决策的目的是增加销售收入，就要考虑决策之后的销售收入水平能否高于决策之前的销售收入水平；如果决策的目的是增加利润，就要考虑决策之后的利润水平能否高于决策之前的利润水平等。但是，不少决策者认为，刚选择了决策方案，还没有来得及实施，怎么才能知道决策之后的情况能否好于决策之前呢？这就要求决策者在决策之前必须进行超前策划，只有这样，才能对决策方案实施的结果做到心中有数，避免由于决策方案实施结果不明而给企业带来的风险；否则，就有可能导致决策的失误。

科学化原则所阐述的道理很好理解，但它所涵盖的思想却非常深刻，它所反映的实际上是一种不断上台阶的发展思路，即只要企业能够连续不断地做出正确的决策，使企业的情况不断地发生好转，不管这种好转的程度高低，都会促进企业一步一步地迈上新的台阶，促进企业连续不断地发展壮大。需要指出的是，尽管科学化原则所阐述的道理浅显易懂，但在实际生活中，人们并不一定能够理解它的真正含义。

3. *层级原则*

决策在组织内分级进行是组织相关业务活动的客观要求，其主要原因如下。

（1）组织需要的决策一般都非常广泛、复杂，是高层管理者难以全部胜任的，必须按其难度和重要程度分级进行决策。

（2）组织管理的重要原则是责权对等、分权管理。实现分级决策，把部分重复进行的、程序化的决策权下放给下属，有利于分权管理。所以，分级决策是分权管理的核心。

（3）每个组织都建立了领导制度和层级管理机构，而领导制度和层级管理机构要有效运行，必须遵循一定的规则。其中，包括确定决策机构的具体形式，明确决策机构同执行机构之间的关系等。这些规则的建立和运行也要以决策的层级原则为基础。



当然，无论决策分几级进行，在每一级中只能有一个决策机构，以免政出多门。实行层级决策，既有利于组织高层决策者集中精力抓好战略决策、例外决策，同时又可增强下级单位和领导者的主动性和责任感。

4. 整体效用原则

组织作为独立个体，它内部有许多单元，这些单元同组织之间存在局部和整体的关系。组织作为社会的一员，又是社会的一个单元，同社会也存在局部与整体的关系。局部与整体，无论在组织内部，还是社会内部，利益不总是一致的。因此，决策者在做出决策时，应正确处理组织内部各个单元之间、组织与社会、组织与其他组织之间的关系，在充分考虑局部利益的基础上，把提高整体效用放在首位，制定整体满意的决策方案。

5. 集体决策和个体决策相结合的原则

决策只有充分利用机会，才能减少风险。充分利用机会就是在关键时刻有人敢于负责，当机立断；否则，就会错失良机。因此，既不能事事集体决策，大家参与，又不能事事个人决策，一人拍板；要坚持集体决策与个人决策相结合的原则，根据决策事物的轻重缓急，对那些带有战略性的、非程序化的、非确定性的事关组织全局的决策，应由集体制定，对其他的决策应酌情选择个人决策或集体决策。

决策作为决策者的意志反映，由少数人进行，意见最易统一；而决策要想顺利实施，就需要有较多的人参与。因此，组织在建立决策的过程之中，应注意发挥个人和集体的智慧，把决策的制定和执行紧密地衔接起来。决策要有效进行，必须做到科学化和民主化、实事求是、按客观规律办事。无论是集体决策，还是个人决策，都要建立在广泛的民主基础上，在民主的基础上实行集中，这是提高决策质量的保证。从这一意义上讲，决策的集体与个人相结合的原则，反映了决策科学化和民主化的客观要求。



南非约翰内斯堡有一个专门生产精度机床零件的小制造厂，有一次该厂的总经理接了一笔很大的订单。

但是，车间的工作是早已计划好的，他深知自己无法满足预定的订货日期。

他并没有为此催促工人们加速工作突击这批货，而是把大伙召集在一起，解释了一下面临的情况，并且告诉他们，如果他们能够按期完成这批货的话，对于公司和他们将意味着什么。

然后，他开始提出以下问题。

“我们还有什么别的办法来完成这笔订货吗?”

“谁能想出其他的生产办法处理这笔订货吗?”

“有没有办法调整我们的工作时间或人力配备，以便突击这批货?”

雇员们七嘴八舌提出许多办法，于是这批货被接受了，而且按期交货。

特别提示

让员工参与决策过程，承认和尊重他们的个人价值，他们就更有可能接受组织的命令，从而自动地向组织的整体目标靠拢。

6. 定性分析与定量分析相结合的原则

将定性分析和定量分析相结合是进行科学决策的基本原则和基本思路。科学的决策要



求把以经验判断为主的定性分析与以现代科学方法为主的定量论证结合起来。

5.1.3 决策的特征

决策具有以下主要特征。

1. 目标性

决策目标就是决策所需要解决的问题，只有在存在问题且决策者认为这些问题必须解决的情况下才会有决策。决策通过解决某些问题来达到目标。任何组织决策都必须首先确定组织的活动目标，目标是组织在未来特定时限内完成任务程度的标志。没有目标，人们就难以拟订未来的活动方案，评价和比较这些方案就没有了标准，对未来活动效果的检查也就失去了依据。

特别提示

不建议决策者制定太长远的目标，因为万事都在变化之中。另外，决策者在决策时应该考虑各种可能的变数。

2. 超前性

任何决策都是针对未来行动的，是为了解决现在面临的待解决的新问题及将来会出现的问题，所以决策是行动的基础。这就要求决策者要具有超前意识，要思想敏锐、目光远大，能够预见事物的发展变化，并适时地做出正确的决策。

3. 科学性

科学决策并非易事，它要求决策者能够透过现象看到事物的本质，认识事物发展变化的规律性，做出符合事物发展规律的决策。科学性并不否认决策有失误和风险，而是要善于从失误中总结经验教训，要尽量减少风险。这是决策科学性的重要内涵。

4. 可行性

决策的可行性主要是指方案能够解决预定的问题，实现预定目标；方案本身具有实行的条件，如技术上、经济上都是可行的；方案的影响因素及效果可进行定性和定量的分析。组织的任何活动都需要拥有和利用一定的资源，若缺乏必要的人力、物力和技术条件，那么理论上比较完善的方案在实践中就不可行，因此，决策所做的若干个备选方案应是可行的，这样才能在实践中贯彻决策方案。

特别提示

决策与想法不在于多么英明，而在于能否实行。

5. 选择性

决策的实质是选择，没有选择就没有决策。而要有所选择，就必须提供可以相互替代的多种方案。因此，决策必须具有两个以上的备选方案，然后通过比较、评定来进行选



择。如果无法制定方案或只有一个方案，决策就失去了意义。事实上，为了实现相同的目标，组织总是可以从事多种不同的活动。这些活动在资源要求、可能结果及风险程度等方面均有所不同。因此，在决策时不仅有选择的可能，而且也有选择的必要。



人们讽刺性地把只有一个策略选择的情况，戏称为“霍不森选择”。1631年，英国商人霍不森卖马，只许挑“离门边最近的马”，实际上就是不让挑选。只有一个方案拿来供民主决策，实际上也可以戏称为“霍不森民主”。

6. 过程性

决策既非单纯的出谋划策，又非简单的拍板定案，而是一个多阶段、多步骤的分析判断过程。虽然决策的重要程度、过程繁简及所耗费时间长短不同，但都具有过程性。决策的过程性特点可以从两方面去考察。一方面组织决策不是一项决策，而是一系列决策的综合。通过决策，组织不仅要选择业务活动的内容和方向，还要决定组织业务活动如何具体展开，同时还要决定资源如何筹集，结构如何调整，人事如何安排。只有当这一系列的具体决策已经制定，相互协调，并与组织目标相一致时，才能认为组织的决策已经形成。另一方面，这一系列的决策本身就是一个过程，从活动目标的确定到活动方案的拟订、评价和选择，这本身就是一个包含了许多工作，需要众多人员参与的过程。

7. 动态性

决策的动态性与过程性相联系。决策不仅是一个过程，而且是一个不断循环的过程。作为过程，决策是动态的，没有真正的起点，也没有真正的终点。决策的主要目的之一便是使组织活动的内容适应外部环境的要求。然而众所周知，外部环境是不断变化的，决策者必须监视并研究这些变化，从小处找到可以利用的机会，据此调整组织的活动，实现组织与环境的动态平衡。

决策是管理者的基本管理行为，是管理的首要职能。管理者在确定计划目标及手段时；在设计组织结构及分配权益时；在指挥、领导部属，激励员工，进行沟通时；在对计划和实际的行动进行对比与评价，实施控制行动时；在对组织机构、管理手段等进行创新时，都必须进行决策。所以，管理者也常被称为“决策者”，整个管理过程都有“决策”活动存在，如图5.1所示。

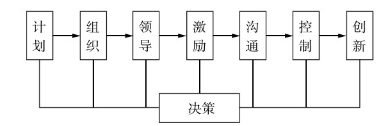
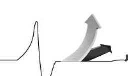


图5.1 决策行为与管理过程



5.2　决策的类型

决策贯穿于管理的全过程，涉及各方面的工作，因此，决策的内容十分广泛。决策所要解决的问题和采用的方法是多种多样的，分清楚决策问题所属的类型，并使其有条理、清晰化，无疑是正确选择决策方法的一个重要前提。

5.2.1　按决策的重要性分类

按决策的重要性，可将决策分为战略决策、管理决策和业务决策。

1. 战略决策

战略决策对一个组织来说是最重要的，是组织与经常变化的外部环境之间谋求达成动态平衡的一种决策。通常包括组织目标、方针的确定，企业重组，组织机构的调整，新产品的开发等。它的特点一般表现为关系组织全局的重大问题；实施时间较长，对组织起着比较长远的指导作用；风险性较大，常常依赖于决策者的直觉、经验和判断能力。战略决策要求抓住问题的关键，而不是注重细枝末节或面面俱到的问题。



克莱斯勒汽车公司的果断决策

世界闻名的克莱斯勒汽车公司，规模仅次于通用汽车公司和福特汽车公司，1979 年 9 月，该公司亏损达到 7 亿美元之巨，面临倒闭的危险。原因是当世界性的石油危机到来时，克莱斯勒公司仍生产耗油量大的大型汽车，造成汽车大量积压。后来，该公司聘任福特公司总经理艾科卡主持工作，他果断采取向政府申请贷款、解雇数万名工人和产品改型换代等重大决策，最终使克莱斯勒公司起死回生。

2. 管理决策

管理决策又称为战术决策或策略决策，它是对组织中的人、财、物等有限资源进行调动或改变其结构的决策，是为了实现战略决策而做出的带有局部性的具体决策。它直接关系着为实现战略决策所需资源的合理组织和利用。例如，营销计划与营销策略组合、产品开发方案、职工招收与工资水平、机器设备的更新等。

3. 业务决策

业务决策又叫执行性决策，是日常工作中为提高生产效率和工作效率而做出的决策，具有琐碎性、短期性与日常性等特点。它是针对短期目标，考虑当前条件而做出的决定，大部分属于影响范围较小的常规性、技术性的决策，直接关系到组织的生产经营效率和工作效率的提高。所以，业务决策往往与作业控制相结合来进行。

组织中不同层次的管理者所承担的决策任务是各不相同的。基层管理者主要从事业务决策，中层管理者主要从事管理决策，高层管理者主要从事战略决策。但这并不意味着基层管理者对战略决策和管理决策不闻不问。实践表明，它们之间是相互联系的，高层管理



者经常通过战略决策来引导管理决策和业务决策，中层管理者在做出管理决策时，经常要对战略决策有深入的了解，同时他们也指导和帮助基层管理者进行业务决策。

5.2.2　按决策影响时间的长短分类

按决策影响时间的长短，可将决策分为中长期决策和短期决策。

1. 中长期决策

中长期决策是指有关组织今后发展方向的长远性、全局性的重大决策，一般是 5 年或更长时间。它多属于战略决策，如投资方向的选择、人力资源的开发、组织规模的确定等。这种决策需要一定数量的投资，具有实现时间长和风险大的特点。

2. 短期决策

短期决策是指为实现组织长期战略目标而采取的短期策略手段，一般是一年以内。它多属于短期战术决策或业务决策，如企业日常营销决策、物资储备决策、生产中的劳动力调配和资金分配等。

5.2.3　按决策问题的不同性质或决策的重复程度分类

按决策问题的不同性质或重复程度，可将决策分为程序化决策和非程序化决策。

1. 程序化决策

程序化决策又称为例行决策、规范性决策或重复性决策，是指日常管理工作中那些例行的、按照一定的频率或间隔重复进行的决策，多属于业务决策，如企业中财务和统计报表的定期编制与分析。这类决策可以规定一定的程序，建立决策模式，按规定的程序、方法和标准进行处理，甚至可以由电子计算机处理。它可节约决策者的时间和精力，以便把更多的时间和精力投入其他更重要的活动中去。

2. 非程序化决策

非程序化决策又称为例外决策，是指在管理过程中那些非例行的、很少重复出现的、没有常规可循的决策。这种决策缺乏准确可靠的统计数据和资料，在很大程度上依赖于决策者的知识、经验、洞察力和创造性思维。一般来说，高层管理者所做的决策多属于非程序化决策，如重大的投资问题、组织变革问题、开发新产品的问题等。随着管理者地位的提高，所面临的非程序化决策的数量和重要性都逐步提高，面临的不确定性增大，决策难度加大，进行非程序化决策的能力变得越来越重要，进行决策所需的时间也会相对延长。因此，许多组织都是一方面设法提高决策者的非程序化决策能力，另一方面尽量使非程序化决策向程序化决策方向转化。

5.2.4　按决策问题所处的条件或环境因素的可控程度分类

按决策问题所处的条件或环境因素的可控程度，可将决策分为确定型决策、风险型决策和不确定型决策。



1. 确定型决策

确定型决策是指在稳定(可控)条件下进行的决策。在这类决策中，决策面对的问题的相关因素是确定的，从而建立的决策模型中的各种参数是确定的。决策者明确知道自然状态的发生，每个方案只有一个确定的结果，最终选择哪个方案取决于对各个方案结果的直接比较。解决确定型决策问题的方法有线性规划、非线性规划、动态规划等。

2. 风险型决策

风险型决策也称为随机性决策，是指决策问题涉及的条件中有些是随机因素，虽然是不确定的，但知道它们的概率分布。在这类决策中，各种备选方案都存在两种以上的自然状态，决策者不能肯定哪种自然状态会发生，但能知道有多少种自然状态及每种自然状态发生的概率。对于这种决策，决策者无法肯定判断未来的情况，无论选择哪个方案都有一定的风险。这是企业经营中大量碰到的决策问题，如建设新工厂的投资决策、新产品的开发决策、企业的兼并决策等。

3. 不确定型决策

不确定型决策是指不稳定条件下的决策。在不确定型决策中，决策者可能不知道有多少种自然状态，即使知道，也不会知道每种自然状态发生的概率。在这种决策中，存在许多不可控的因素，决策者不能肯定每个方案的执行后果，主要依靠个人的直觉、经验判断进行决策。

5.2.5 按决策的主体分类

按决策的主体，可将决策分为群体决策和个人决策。

1. 群体决策

群体决策又称为组织决策，是在环境研究的基础上，依靠组织成员参与进行的，为了达到一定目标而对未来一定时期的活动所做的选择或调整。因此，群体决策必然要受到参与者的某些特征的影响。这类决策所涉及的范围和时限通常都较宽广，决策主体的决策能力不仅取决于诸如学识、胆略、经验等个人素质，而且取决于组织中由上述个人素质的组合所形成的整体智能结构和决策方式。

2. 个人决策

个人决策是指个人参与的组织活动中的各种决策。在组织的活动过程中，每个成员都要制订一系列的决策。这类决策不仅会影响个人在组织内的活动方式，而且会影响其他成员的活动效率及组织任务的完成。个人决策受决策者个人的经验、知识水平、决策能力、思想观念、欲望、意志等因素的影响，具有强烈的个人色彩。

特别提示

决策就是做出解决问题的决定，并对这一决定承担相应的后果和责任。现实中，将参谋者或建议者误认为是决策者，造成了许多原本可以避免的决策失误与偏差。



5.2.6　按决策问题所面临的对象分类

按决策问题所面临的对象不同，可将决策分为非对抗型决策和对抗型决策。

1. 非对抗型决策

非对抗型决策是指不针对特定的竞争对手的决策，其所面临的是环境因素的影响及变动。

2. 对抗型决策

对抗型决策又称对策或竞争性决策，是指针对特定竞争对手，为获得竞争胜利而做出的决策，如下棋、体育竞赛等。对这类决策问题的研究已形成了一个数学分支——对策论（game theory），又称为竞赛理论或博弈论。

5.3　决策的过程与影响因素

5.3.1　决策的过程

简而言之，决策是为实现组织特定目标而选择行动方案的过程，这个过程由一系列前后关联又相互独立的步骤组成，这就构成了决策的过程。一般而言，决策的过程包括诊断问题、明确目标、搜集信息、拟订方案、评估备选方案、筛选方案、执行方案、评估效果等。

1. 诊断问题

决策者必须知道哪里需要行动，因此决策过程的第一步是诊断问题。管理者通常密切关注与其责任范围有关的各类信息，包括外部的信息、报告及组织内的信息。实际状况和所想要状况的偏差会提醒管理者潜在机会或问题的存在。问题并不总是简单的，因为要考虑组织中人的行为。有些时候，问题可能植根于个人的经验、组织的复杂结构或个人和组织因素的某种混合，此时管理者必须要尽可能精确地评估问题。而有些时候，问题可能简单明了，只要稍加观察就能识别出来。

评估问题的精确程度有赖于信息的精确程度，所以管理者要尽力获取精确的、可信赖的信息。低质量的或不精确的信息只能使时间白白浪费掉，并使管理者无从发现导致某种情况出现的潜在问题。

即使收集到的信息是高质量的，在解释的过程中也可能发生扭曲。有时，随着信息持续地被误解或有问题的事件一直未被发现，信息的扭曲程度就会加重。大多数重大灾难或事故都有一个较长的潜伏期，在这一时期，有关征兆被错误地理解或不被重视，从而未能及时采取行动，导致了灾难或事故的发生。

需要注意的是，即使管理者拥有精确的信息并正确地解释了它，处在他们控制之外的因素也会对问题的识别产生影响。但是，管理者只要坚持获取高质量的信息并仔细地解释它们，就会提高做出正确决策的可能性。

2. 明确目标

目标体现的是组织想要获得的结果，想要的结果的数量和质量都要明确下来，因为目标的这两个方面都最终指导决策者选择合适的行动路线。

目标的衡量方法有很多种，如通常用货币单位来衡量利润或成本目标，用每人时的产出数量来衡量生产率目标，用次品率或废品率、返修率等间接数量指标来衡量质量目标，用一级、二级等等级来划分产品质量。

根据时间的长短，可把目标分为长期目标、中期目标和短期目标。长期目标通常用来指导组织的战略决策，中期目标通常用来指导组织的战术决策，短期目标通常用来指导组织的业务决策。无论时间的长短，目标总指导着随后的决策过程。

3. 搜集信息

搜集与决策有关的政治、经济、技术、社会等各方面的情报资料，是进行科学决策的重要依据。情报信息量的大小、正确与否，直接影响着决策的质量。要想在决策上不失误，必须有丰富可靠的情报来源、迅速的情报传递、准确的情报研究，这也是使决策科学化的重要物质技术基础。没有完全、充分的信息，就不可能做出科学的决策。资料来源一方面可以是统计调查资料；另一方面可以是预测资料。搜集情报信息资料要达到以下要求：资料必须具有完整性，凡与目标要求有关的直接或间接的资料，都要尽可能地搜集齐全；资料情报必须具有可靠性，要有依据，要具有时间、地点、对象的连续性要求，数字要准确无误；对资料要做系统分析，着重从事实的全部总和、从事实的联系去掌握事实，从事物的发展中全面估计各种对比关系，以保证掌握情报信息的科学性；对一些不确切的问题或疑难问题，要召集专家及有关人员进行集体会诊，以做出定性分析和概率估计。

科学的决策要有科学的预测，做好预测工作是确定目标和搜集资料两个阶段都十分必要的事情。科学决策需要的科学依据包括经济依据、现状依据、预测依据。对事物的过去和现状进行定量、定性分析是重要的，但还是不够的，决策是在今后执行的，分析历史和现状是为了预测未来。没有科学的预测，就没有科学的决策。我国过去一些决策上的失误，其中一个重要原因就是科学依据不足，尤其缺乏预测依据。只有通过科学的预测从而获得决策所必要的未来发展的信息，才能有可靠的科学依据。

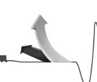


两家小店

有两家卖粥的小店。左边这家店和右边那家店每天的顾客数量相差不多，都是川流不息，人进人出的。然而晚上结算的时候，左边这家店总是比右边那家店多出百十来元。研究者李先生打算探个究竟。

于是，李先生走进了右边那家粥店。服务小姐微笑着把他迎进去，给他盛好一碗粥。问他：“加不加鸡蛋?”李先生说加。于是她给李先生加了一个鸡蛋。

每进来一个顾客，服务员都要问一句：“加不加鸡蛋?”有说加的，也有说不加的，大概各占一半。



李先生又走进左边那家小店。服务小姐同样微笑着把他迎进去，给他盛好一碗粥。问他："加一个鸡蛋，还是加两个鸡蛋?" 李先生笑了，说："加一个。"

再进来一个顾客，服务员又问一句："加一个鸡蛋还是加两个鸡蛋?" 爱吃鸡蛋的就要求加两个，不爱吃的就要求加一个。也有要求不加的，但是很少。

一天下来，左边这家小店就要比右边那家店多卖出很多个鸡蛋。

给别人留有余地，更要为自己争取尽可能大的领地。只有这样，才会于无声中获胜。

4. 拟订方案

一旦机会或问题被正确地识别出来，管理者就要提出达到目标和解决问题的各种方案。在决策中，对程序化决策，基本上可根据过去的成功经验，拟出可供选择的方案。而对非程序化决策，需要寻找新的解决方案，需要决策者的智慧和胆识。

拟订备选方案是决策的基础工作。决策是在多种方案中选择一种，首先应能拟出多种方案备选，各方案间思路差异越大，选择余地越大，所选方案的优点及可行性才越突出，才越容易发现和补充其存在的缺憾。对非程序化决策，需要提出多种各具特色、有创意的备选方案，一般采用以下步骤。

1）方案的轮廓设想

方案的轮廓设想是方案拟订的第一阶段，旨在通过大胆设想，集思广益，从不同角度、途径设想出各种可能方案，实现方案创新。国外常用"头脑风暴法"和"对演法"两种形式。

（1）"头脑风暴法"就是用召开畅谈会的方法取得方案（详见5.4节）。

（2）"对演法"是分小组提出不同方案，会上各方案提出者先分别介绍自己的观点，然后展开辩论，互攻其短，充分暴露各方案的缺点和不完善之处；或者预先设计一个方案，作为对立面，故意让与会者提出挑剔性意见。通过这种方法，尽量考虑可能发生的问题，增加方案的完善程度和可行性。

2）方案的精心设计

在轮廓设想的基础上，把方案的各个细节进行严密的运算、平衡，并估算各个方案可能获得的经济效益；最后将精心设计的各方案交决策者选择。

5. 评估备选方案

对所拟定的每一个行动方案，应从定性和定量的两个方面加以分析评估，明确各个方案的利弊，从而为方案选择打下基础。为此，首先要建立一套有助于指导和检验判断正确性的决策准则。决策准则表明了决策者关心的主要是哪几方面，一般包括目标达成度、预期成本和预期收益等。其次，根据组织的大政方针和所掌握的资源来衡量每一个方案的可行性，并据此列出方案的限制因素。然后，确定每一个方案对于解决问题或实现目标所能达到的程度，以及采用这些方案后可能带来的后果。要对各方案是否满足决策所处条件下的各种要求及能带来的效益和可能产生的各种后果进行分析。最后，根据可行性、满意程度和可能产生的后果，比较哪一个方案更有利。可通过罗列各方案对各个希望目标的满足程度及各个方案的利弊来比较各方案的优劣。



6. 筛选方案

在决策过程中，管理者通常要做出最后选择，这仅是决策过程中的一个步骤。选择一个方案看起来很简单——只需要考虑全部可行方案并从中挑选一个能够解决问题的最好的方案。但实际上，做出选择是很困难的。由于最好的决定通常建立在科学判断的基础上，所以要想做出一个满意的决策，管理者必须仔细考察全部事实，确定是否可以获取足够的信息然后选出最好的方案。

7. 执行方案

方案的执行是决策过程中至关重要的一步。在方案选定以后，管理者就要制订实施方案的具体措施和步骤。实施过程中通常要注意做好以下工作。

(1) 制订相应的具体措施，保证方案的正确实施。

(2) 确保与方案有关的各种指令能被所有有关人员充分接受和彻底了解。

(3) 应用目标管理方法(Management by Objective，MBO)把决策目标层层分解，并落实到每一个执行单位和个人。

(4) 管理者要善于给下级授权，做到责权对等。

(5) 设计合理的报酬制度，根据目标完成的情况对相关部门、层次和人员进行奖惩，以充分调动工作积极性。

(6) 建立重要的工作报告制度，以便及时了解方案进展情况，及时进行调整。

8. 评估效果

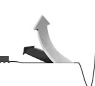
一个方案可能涉及较长的时间，在这段时间，形势可能发生变化，而初步分析建立在对问题或机会的初步估计上，因此，管理者要不断对方案进行修改和完善，以适应变化了的形势。同时，连续性活动因涉及多阶段控制而需要进行定期的分析。

由于组织内部环境和外部环境的不断变化，管理者要不断修正方案以减少或消除不确定性。具体来说，职能部门应对各层次、各岗位履行职责的情况进行检查和监督，及时掌握执行进度，检查有无偏离目标，及时将信息反馈给决策者。决策者则根据职能部门反馈的信息，及时追踪方案实施情况，对与既定目标发生部分偏离的，应采取有效措施，以确保既定目标的顺利实现；对客观情况发生重大变化，原先目标确实无法实现的，则要重新寻找问题或机会，确定新的目标，重新拟定可行的方案，并进行评估、选择和实施。

需要说明的是，管理者在以上各个步骤中都会受到个性、态度、行为、价值观及文化等诸多因素的影响。

5.3.2 决策的影响因素

一般而言，决策受到环境因素、组织因素、决策问题、决策主体等多方面因素的共同影响，并且这些因素的影响不是割裂的，而是相互联系的。有些时候，某类因素的影响占主要方面；另一些时候，可能其他类型因素的影响占主要方面。例如，国际性金融危机的爆发、国内宏观经济形势发生重大变化可能带来宏观经济政策的重大调整，从而对企业的决策产生重大的影响。



1. 环境因素

决策是为组织的运行服务的，而组织总是在一定的环境下运行的，所以，决策首先受到环境的影响。环境从两个方面对决策施加影响。

1）环境的特点影响着组织的活动选择

就企业而言，如果市场相对稳定，则今天的决策基本上是昨天决策的翻版与延续；而如果市场急剧变化，则需要经常对经营方向和内容进行调整。处于垄断市场的企业，通常将经营重点放在内部生产条件的改善、生产规模的扩大及生产成本的降低上；而处在竞争市场上的企业，需要密切关注竞争对手的动向，不断推出新产品，努力改善促销宣传，建立健全销售网络。

2）对环境的习惯反应模式也影响着组织的活动选择

对于相同的环境，不同的组织可能做出不同的反应。而这种调整组织与环境关系的模式一旦形成，就会趋于稳固，就会限制决策者对行动方案的选择。



一位农民和他的小孙子到离村几千米的城镇去赶集。开始时爷爷骑着驴，孙子跟在驴后面走。没走多远，就碰到一位年轻的母亲，她指责爷爷虐待自己的孙子。爷爷不好意思地下来了，让孙子骑驴。走了 1 千米，他们遇到一位老和尚，老和尚见年轻人骑着驴，而让老人走路，就责怪年轻人不孝顺。孙子马上跳下驴，看着爷爷。最后，两人决定谁也不骑。这样两人又走了 3 千米，遇到一学者，学者见两人放着驴不骑，走得气喘吁吁，就嘲笑他们放着驴不骑，自找苦吃。农夫听学者这么一说，就把孙子托上驴，自己也翻身上来了。两人一起骑着驴又走了 2 千米，碰到一位外国人，这位外国人见两人骑一头驴，就指责他们虐待牲口。

特别提示

决策是管理者的核心职能和主要的管理内容，决策越来越重要，因此，管理者必须审时度势，善于从企业内外环境中发现对企业有利的契机，做出科学的决策，以保证和促进企业的长期稳定发展。

2. 组织因素

作为组织的决策，会受到组织自身的影响和制约。因为任何决策都是对过去在某种程度上的否定；任何决策的实施都会给组织带来某种程度的变化。组织成员对这种可能产生的变化会怀有抵御或欢迎两种截然不同的态度，这两种不同的态度会直接影响组织的决策。

组织对决策的影响，主要是通过组织文化来制约组织及其成员的行为及行为方式，并通过组织文化来影响人们改变态度而发生作用的。如果在偏向保守、怀旧的组织中，人们总是根据过去的标准来判断现在的决策，总是担心在变化中会失去什么，从而对将要发生的变化产生怀疑、抵御的心理与行为；而在具有开拓和创新气氛的组织中，人们总是以发展的眼光来分析决策的合理性，总是希望在可能产生的变化中得到什么，因此他们渴望变化、欢迎变化、支持变化。由此可见，欢迎变化的组织文化有利于新决策的实施，而抵御变化的组织文化可能给新决策带来种种阻抗。所以，建立一种有利于变化与发展的组织文



化是有效实施新决策的重要内容。其次，组织的信息化程度对决策的影响主要体现在对决策效率的影响上。最后，组织对环境的应变模式对决策也有影响。



日本人的决策

一次，日本和美国谈判，日方代表像走马灯似的，每隔数日就换一班人马。第一班人马做了大量的笔记、提了大量的问题，不表态就回去了；第二班人马来后又重新开始，做笔记，提问题，就像以前从未进行过谈判似的。后来，又派出新的代表团，继续进行无休止的讨论。

这种马拉松式的谈判使美国人迷惑不解，他们埋怨日本人优柔寡断、作风拖拉。这时日本人突然表态，做出了决策，并对美国人提出供应情报和人员的要求，反而使美国人措手不及，陷入困境。

3. 决策问题

决策问题的紧迫性及问题的重要性对决策都有一定的影响。时间本身就是决策的重要组成部分，同时又是限制决策的重要因素。美国学者威廉·R. 金和大卫·I. 克里兰把决策划分为时间敏感型决策和知识敏感型决策两类。所谓知识敏感型决策，着重于未来，而不是现在；着重于机会的运用，而不是避开威胁。所以进行该类决策时，在时间上相对宽裕，并不一定要求在某一日期以前完成。知识敏感型决策是重要的决策问题，对知识的运用非常重要，因此需要宽限的时间来做出决策。而所谓时间敏感型决策是指那些必须迅速而且尽量准确的决策，这种决策对速度的要求超过对质量的要求。相对于知识敏感型决策，时间敏感型决策对时间的要求比较严格，这类决策的执行效果主要取决于速度，所以管理者应该充分认识时间对决策的影响作用，并充分利用有限的时间做出正确的决策。

4. 决策主体

决策主体——决策者是影响决策过程的关键因素。决策者对决策的影响，主要是通过决策者的知识、心理、观念、能力等各种因素产生作用的。这就是说，决策的过程就是对决策者的一种全面检验。



寓言故事

主人外出，召来3个仆人，按他们不同才干分配了银子：A得5000两银子、B得2000两银子、C得1000两银子。主人走后，A、B两人用所得银子做生意，分别赚了5000两银子、2000两银子，C仆人胆小慎微，为显示对主人的忠诚，将1000两银子埋了起来。主人回来后，对A、B两人赞赏有加，说："好，我要把许多事交由你们管理，让你们享受主人的欢乐。"对C仆人，主人斥其懒惰与胆怯，将其逐出门外，并将1000两银子奖赏给已拥有10000两银子的那位仆人。

特别提示

现代社会需要的不仅是忠实，更渴求胆识。从不冒险、畏首畏尾的管理者至多维持不亏本的现状，而取得卓越成功的人通常都是胆识过人、敢冒风险的人。



在决策时，无论是确定目的还是选择手段，都要对各种目的和手段进行比较。为了全面决策，还需要全面预测，而全面预测要求收集全面的情报和掌握全面的知识。在决策时，决策者还需要调动心理因素，克服各种心理障碍。此外，决策者还必须具备承担决策风险的心理承受能力，因为任何决策都在不同程度上带有一定的风险，组织及其决策者对待风险的不同态度会影响决策方案的选择。愿意承担风险的决策者，通常会在被迫对环境做出反应之前就已采取进攻性的行动，并经常会进行新的探索；而不愿意承担风险的决策者，通常只对环境做出被动的反应，并习惯于过去的限制，按过去的规则策划将来的活动。对于决策者，行使决策职能，经常会受到自身的知识条件、心理条件和其他一些能力条件的影响，因此，管理者在学习决策的过程中，尤其要注意提升自身的知识水平和心理素质。

5.4　决策的方法

根据决策所采用的分析方法，决策方法可分为定性决策方法、定量决策方法、定性和定量相结合的决策方法。

定性决策方法就是指难以量化或难以做精确数量分析的决策，如企业战略目标的确定、人事任免、企业形象设计等，可根据管理者和专家经验、知识、判断能力及胆略，通过定性判断，寻求解决问题的最佳方案的决策方法。应用于程序化决策时，常采用借鉴法，即借鉴以往处理这类问题的惯例；用于非程序化决策时，常用头脑风暴法、名义小组技术、德尔菲法等。

定量决策方法是指既可以量化决策结果，又可对决策方案做数学分析，如企业生产决策、组织的财务决策、企业投资决策等。较复杂的定量决策问题需要运用运筹学方法借助计算机解决，通过采用线性规划、非线性规划、统筹法、库存论等建立数学模型求得最优方案。目前，许多企业研制计算机软件，将程序化、决策化的过程交由计算机程序解决。一般的定量决策方法采用简单计算法就可以解决，如确定型决策、风险型决策与不确定型决策方法。

定性与定量相结合的决策方法，运用于某些单纯利用其中一种方法难以解决的决策问题。

5.4.1　定性决策方法

1. 集体决策方法

1）头脑风暴法

头脑风暴法又称畅谈会法，是一种邀请专家、内行，针对组织内某一个问题，在完全不受约束的条件下，先让大家开动脑筋，畅所欲言地发表个人意见，充分发挥个人和群体的创造性，集思广益，而后进行决策的方法。这是一种比较常用的集体决策方法，便于发表创造性意见，因此主要用于收集新设想。

头脑风暴法的创始人英国心理学家奥斯本（A. F. Osborn）为该决策方法的实施提出了4项原则。

（1）对别人的建议不做任何评价，将相互讨论限制在最低限度内。



（2）建议越多越好，在这个阶段，参与者不要考虑自己建议的质量，想到什么就应该说出来。

（3）鼓励每个人独立思考，广开思路，想法越新颖、越奇异越好。

（4）可以补充和完善已有的建议，以使它更具说服力。

头脑风暴法的目的在于创造一种畅所欲言、自由思考的氛围，诱发创造性思维的共振和连锁反应，产生更多的创造性思维。这种方法的时间安排应在1～2小时，参加者以5～6人为宜。

特别提示

一定要慎重决策，决策了的事情，一定不要轻易更改。

2）名义小组技术

在集体决策中，如对问题的性质不完全了解且意见分歧严重，则可采用名义小组技术。在这种技术下，小组的成员互不通气，也不在一起讨论、协商，从而小组只是名义上的。这种名义上的小组可以有效地激发个人的创造力和想象力。

在这种技术下，管理者先召集一些有知识的人，把要解决问题的关键内容告诉他们，并请他们独立思考，要求每个人尽可能地把自己的备选方案和意见写下来。然后按次序让他们一个接一个地陈述自己的方案和意见。在此基础上，由小组成员对提出的全部备选方案进行投票，根据投票结果，赞成人数最多的备选方案即为所要的方案。当然，管理者最后仍有权决定是接受还是拒绝这一方案。

3）德尔菲法

德尔菲法又称专家意见法，采用通信方式，请若干专家背靠背地对所讨论的问题提出意见，组织者将各个意见经过多次反复的信息交换，逐步取得一致的意见，从而得出决策结果。

这种方法是美国兰德公司提出的。运用这种方法的第一步是要设法取得有关专家的合作(专家包括大学教授、研究人员及有关方面有经验的管理者)。然后把要解决的关键问题分别告诉专家们，请他们单独发表自己的意见并对实现新技术突破所需要的时间做出估计。在此基础上，管理者收集并综合各位专家的意见，再把综合的意见反馈给各位专家，让他们再次进行分析并发表意见。在此过程中，如遇到差别很大的意见，则把提供这些意见的专家集中起来进行讨论并综合。如此反复多次，最终形成代表专家组意见的方案。

运用该法的关键如下。

（1）选择好专家，这主要取决于决策所涉及的问题或机会的性质。

（2）决定适当的专家人数，一般10～50人较好。

（3）拟订好意见征询表，因为它的质量直接关系到决策的有效性。



兰德咨询公司的一次成功决策

美国著名的兰德咨询公司在20世纪50年代接受美国空军委托，针对一个课题做出判断。这个课题



的题目是"如果苏联对美国发动核袭击，其袭击目标会在什么地点？后果如何？"（因为该课题系为绝密，故以古希腊阿波罗神殿所在地德尔菲来命名）。该公司决策时，发现使用数学模型很难准确计算出结果，于是改用专家估计的方法，依靠其独创的行为集结法，成功地综合了众多专家的智慧和直觉判断。此后，这种定性决策技术就被冠以"德尔菲法"而广泛地应用于复杂问题的决策过程中。

2. 有关活动方向的决策方法

管理者有时需要对企业或企业某一部门的活动方向进行选择，这也属于定性决策问题，可以采用的方法主要有经营单位组合分析法和政策指导矩阵等。

1）经营单位组合分析法

经营单位组合分析法由美国波士顿咨询公司建立，其基本思想是，大部分企业都有两个以上的经营单位，每个经营单位都有相互区别的产品和市场，企业应该为每个经营单位确定其活动方向。

该法主张，在确定每个经营单位的活动方向时，应综合考虑企业或该经营单位在市场上的相对竞争地位和业务增长情况。相对竞争地位往往体现在企业的市场占有率上，它决定了企业获取现金的能力和速度。因为较高的市场占有率可以为企业带来较高的销售量和销售利润，从而给企业带来较多的现金流量。

业务增长率对活动方向的选择有两方面的影响。

（1）它有利于市场占有率的扩大。因为在稳定的行业中，企业产品销售量的增加往往来自于竞争对手市场份额的下降。

（2）它决定着投资机会的大小。因为业务增长迅速可以使企业迅速收回投资，并取得可观的投资报酬。

根据上述两个标准——相对竞争地位和业务增长率，可把企业的经营单位分成四大类，如图5.2所示。

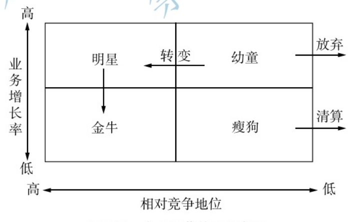


图5.2　企业经营单位组合图

企业应根据各类经营单位的特征选择合适的活动方向。

"金牛"经营单位的特征是市场占有率较高，而业务增长率较低。较高的市场占有率为企业带来较多的利润和现金，而较低的业务增长率需要较少的投资。"金牛"经营单位所产生的大量现金可以满足企业的经营需要。

"明星"经营单位的市场占有率和业务增长率都较高，因而所需要和所产生的现金都



很多。“明星”经营单位代表着最高利润增长率和最佳投资机会，因此企业应投入必要的资金，增加它的生产规模。

“幼童”经营单位的业务增长率较高，而目前的市场占有率较低，这可能是企业刚刚开发的很有前途的领域。由于高增长速度需要大量投资，而较低的市场占有率只能提供少量的现金，企业面临的选择是投入必要的资金，以提高市场份额，扩大销售量，使其转变为“明星”，如果认为刚刚开发的领域不能转变成“明星”，则应及时放弃该领域。

“瘦狗”经营单位的特征是市场份额和业务增长率都较低。由于市场份额和销售量都较低，甚至出现负增长，“瘦狗”经营单位只能带来较少的现金和利润，而维持生产能力和竞争地位所需的资金甚至可能超过其所提供的现金，从而可能成为资金的陷阱。因此，对这种不景气的经营单位，企业应采取收缩或放弃的战略。

经营单位组合分析法的步骤通常如下。

（1）把企业分成不同的经营单位。

（2）计算各个经营单位的市场占有率和业务增长率。

（3）根据其在企业中占有资产的比例来衡量各个经营单位的相对规模。

（4）绘制企业的经营单位组合图。

（5）根据每个经营单位在图中的位置，确定应选择的活动方向。

经营单位组合分析法以“企业的目标是追求增长和利润”这一假设为前提。对拥有多个经营单位的企业来说，它可以将获利较多而潜在增长率不高的经营单位所产生的利润投向那些增长率和潜在获利能力都较高的经营单位，从而使资金在企业内部得到有效利用。

2）政策指导矩阵

政策指导矩阵方法由荷兰皇家壳牌公司创立。顾名思义，政策指导矩阵即用矩阵来指导决策。具体来说，从市场前景和相对竞争能力两个角度来分析企业各个经营单位的现状和特征，并把它们标示在矩阵上，据此指导企业活动方向的选择。市场前景取决于赢利能力、市场增长率、市场质量和法规限制等因素，分为吸引力强、吸引力中等、吸引力弱 3 种；相对竞争能力取决于经营单位在市场上的地位、生产能力、产品研究和开发等因素，也分为强、中、弱 3 种。根据上述对市场前景和相对竞争能力的划分，可把企业的经营单位分成九大类，如图 5. 3 所示。

管理者可根据经营单位在矩阵中所处的位置来选择企业的活动方向。

处于区域 1 和 4 的经营单位竞争能力较强，市场前景也较好。应优先发展这些经营单位，确保它们获取足够的资源，以维持自身的有利市场地位。

处于区域 2 的经营单位虽然市场前景较好，但企业利用不够，这些经营单位的竞争能力不够强。应分配给这些经营单位更多的资源以提高其竞争能力。

处于区域 3 的经营单位市场前景虽好，但竞争能力弱。要根据不同的情况来区别对待这些经营单位，最有前途的应得到迅速发展，其余的则需逐步淘汰，因为企业的资源有限。

处于区域 5 的经营单位一般在市场有 2 ~ 4 个强有力的竞争对手。应分配给这些经营单位足够的资源以使它们随着市场的发展而发展。



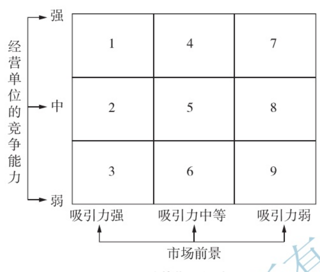


图5.3　政策指导矩阵

处于区域6和8的经营单位市场吸引力不强且竞争能力较弱，或虽有一定的竞争能力(企业对这些经营单位进行投资并形成了一定的生产能力)，但市场吸引力较弱。应缓慢放弃这些经营单位，以便把收回的资金投入赢利能力更强的经营单位。

处于区域7的经营单位竞争能力较强，但市场前景不容乐观。这些经营单位本身不应得到发展，但可利用它们的较强竞争能力为其他快速发展的经营单位提供资金支持。

处于区域9的经营单位市场前景暗淡且竞争能力较弱。应尽快放弃这些经营单位，把资金抽出来并转移到更有利的经营单位中。

5.4.2　定量决策方法

定量决策方法主要是解决有关活动方案的决策方法。在前述决策方法的分类中，已给出了确定型决策、风险型决策、不确定型决策3种方法的概念，这里将进一步对3种方法做出比较，以便于理解。

3种决策方法的区别从本质上说是根据某决策问题包含的因素不同，从而采用的决策方法有所区别。其中属于风险型决策的决策问题包含的因素最为全面，在此先将风险型决策问题的诸因素列出，作为对比参照。风险型决策的因素包括以下几种。

(1) 决策目标。决策者期望达到的某一个经济目标值，如成本最小(或一定)、产量最高(或一定)、利润最大(或一定)等。

(2) 行动方案。为达到决策目标可供选择的系列方案(用 A_i 表示)。

(3) 自然状态。决策者无法控制的未来事件可能出现的状态(用 Q_i 表示)。

(4) 自然状态的概率。各种自然状态出现可能性的大小(用 P_i 表示)。P_i 在风险型决策中是已知的，它通过统计分析或主观分析得出。

$$\sum_{i=1}^{m} P_i = 1(i = 1,2,\cdots,m)$$

(5) 各行动方案在某种自然状态下的益损值，用 U_{ij} 表示。

风险型决策的各因素及其彼此间的关系可用矩阵形式反映出来，见表5-1。

表 5－1　风险型决策的矩阵(收益矩阵)

自然状态及概率 \ 行动方案		A_1	A_2	A_3	…	A_n
Q_1	P_1	U_{11}	U_{12}	U_{13}	…	U_{1n}
Q_2	P_2	U_{21}	U_{22}	U_{23}	…	U_{2n}
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
Q_m	P_m	U_{m1}	U_{m2}	U_{m3}	…	U_{mn}

与风险型决策相比，确定型决策没有自然状态及其出现的概率这两个因素，一旦选定某个行动方案，只能产生一个确定的结果。而不像风险型决策，因有 m 个自然状态，选定某个方案时，会有 m 个不确定结果，需要按期望效益最大确定其中一个方案。

不确定型决策与风险型决策相比，没有自然状态出现的概率这个因素，其他相同。因此，这种决策的本质特征是，决策者依据一定的准则，估计各种自然状态的概率，再选择最佳方案。

以下分述各种方法。

1. 确定型决策

简而言之，确定型决策就是每个行动只产生一个确定结果的决策。因此，最优行动方案常常是收益最大的方案。确定型决策方法很多，如线性规划方法、目标规划方法等，这里仅介绍保本点分析法。

1）保本点分析法

保本点分析法又称盈亏平衡分析法，是揭示产量(业务量)、成本、利润之间的数量关系，借助单位产品贡献毛收益额，找出保本点产量的决策方法。保本点又称盈亏平衡点，当生产任务大于盈亏平衡点时，就可以获得利润；当生产任务小于盈亏平衡点时，生产亏损，如图 5.4 所示。

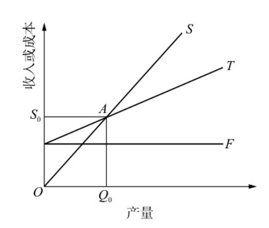
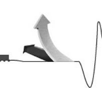


图 5.4　保本点分析法

保本点分析法有两个基本公式，即保本点产量(Q_0)：



$$Q_0 = \frac{F}{P - V} \tag{5-1}$$

和保本点销售收入(S_0)：

$$S_0 = Q_0 P \tag{5-2}$$

式(5－1)和式(5－2)及图5.4中，F 为总固定成本；P 为产品单价；V 为单位产品变动成本；T 为总成本；S 为销售收入；Q 为产量。

2）保本点分析法实例

【例5－1】 某饲料加工厂总基本建设投资每年应摊折旧费用和其他固定成本之和为25万元，每吨配合饲料的变动成本为3000元，销价为4000元，预计年销售量为150吨，最大生产能力为400吨。问该饲料厂的盈亏平衡点产量和盈亏平衡点收入各为多少？经营安全率为多少？如果获得目标利润5万元，则其销售量应为多少？当饲料市价下跌时，在什么情况下可继续生产或停产？

解：

（1）盈亏平衡点产量：

$$Q_0 = \frac{250000}{4000 - 3000} = 250(\text{吨})$$

（2）盈亏平衡点销售收入：

$$S_0 = 250 \times 4000 = 100(\text{万元})$$

由以上结果可知，该厂产量达到250吨，销售收入为100万元时，方可收支相抵。而其预计销售只有150吨，势必造成产品滞销积压，处于亏损状态。

（3）获利5万元时的销量($L = 5$ 万元)：

$$Q_L = \frac{250000 + 50000}{4000 - 3000} = 300(\text{吨})$$

（4）获利5万元时的销售收入：

$$S_L = 300 \times 4000 = 120(\text{万元})$$

（5）经营安全率(H_r)见式(5－3)。

$$H_r = \frac{Q_r - Q_0}{Q_r} \times 100\% \text{ 或 } H_r = \frac{S_r - S_0}{S_r} \times 100\% \tag{5-3}$$

式中，Q_r 为实际产量；S_r 为实际销售收入。

本例中若以最大生产能力作为实际产量，则有

$$H_r = \frac{400 - 250}{400} \times 100\% = 37.5\%$$

经营安全率用以衡量盈利可能性的大小。一般以 H_r 在40%以上为安全限；30%～40%为较安全；20%～30%为不太安全；10%～20%为安全性较差；10%以下为不安全，稍有变化就会亏本。

（6）市价下跌时的生产决策。毛收益是产品单价与产品单位变动成本之差。毛收益在多部门综合经营企业的短期决策中，经常作为决策依据。企业短期决策中，常把成本分为固定成本和变动成本两类。固定成本是不随产量增减而变化的成本，如企业管理费、职工的基本工资、折旧费等，不论生产项目的规模多大(产量高或低、生产或不生产)，都要分

摊固定成本。变动成本是随产量增减变化而变化的成本，如直接材料费、燃料费、计件工资等。企业短期决策中，根据毛收益做出决策的基本原则是只要有毛收益，即产品单价大于产品单位变动成本，就可以生产该产品。因为这时不仅可以从产品销售中收回变动成本，还可以降低单位产品所分担的固定成本部分。

在例5－1中，饲料单价大于3000元，就可以生产。

例5－1中的决策问题可归纳为关于生产规模决策的3种方案，见表5－2。

表5－2　生产规模问题的确定型决策($P>V$的短期决策)

U_{ij} \ A_i	A_1 亏损	A_2 盈亏平衡	A_3 获利5万元
结果确定	$Q<Q_0$	$Q_0=250$ 吨 $S=100$ 万元	$Q=300$ 吨 $S=120$ 万元

生产实践中，人们都希望选到A_3方案，甚至比A_3更好的方案，A_1、A_2及介于两者之间的情形也是极可能出现的，在遇到不利的市场状况时，也不失为一种短期应对策略选择。通过此例可见，在确定型决策中，一旦选取某个方案，只能得到一种确定的结果。

保本点分析方法也可用于定价决策问题。

2. 风险型决策

风险型决策又称随机型决策，指未来自然状态及其发生的概率均为已知条件下的决策。这种决策中，每一个行动方案因对应各种不同的自然状态，所以无论选定哪一个行动方案，其结果亦是不确定的，有一定的风险性。选择最佳方案的方法是，首先计算各个行动方案的期望效益值，然后比较它们的期望效益值，最后确定期望效益值最大的方案为最佳方案。

1）风险型决策的表解法(决策表法)

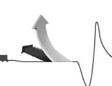
【例5－2】 某副食店为经营海鲜产品进行日进货决策。据市场调查，每年同期同等规模零售店日销售量分别为20千克、60千克、80千克、100千克；概率依次为0.2、0.4、0.3、0.1。海鲜每千克成本30元，销价为每千克50元，若当日卖不出去，则降价为每千克20元销售。问日进货量多少为妥?

解：决策步骤如下。

（1）列表，见表5－3。

表5－3　收益矩阵

Q_i 及 P_i \ A_i		日进货量(千克)			
		20	60	80	100
20	0.2	400	0	-200	-400
60	0.4	400	1200	1000	800
80	0.3	400	1200	1600	1400
100	0.1	400	1200	1600	2000



（2）计算各种行动方案的期望效益值（E_{A_i}）。

根据 $E_{A_i} = \sum_{i=1}^{m} P_i U_{ij}$，得

$$E_{A_1} = 400 \times (0.2 + 0.4 + 0.3 + 0.1) = 400$$

$$E_{A_2} = 0 \times 0.2 + 1200 \times (0.4 + 0.3 + 0.1) = 960$$

$$E_{A_3} = -200 \times 0.2 + 1000 \times 0.4 + 1600 \times (0.3 + 0.1) = 1000$$

$$E_{A_4} = -400 \times 0.2 + 800 \times 0.4 + 1400 \times 0.3 + 2000 \times 0.1 = 860$$

所以结果以 A_3 方案为最佳，即日进货为80千克时收益最大。

2）风险型决策的图解法（决策树法）

（1）决策树的一般形式如图5.5所示。

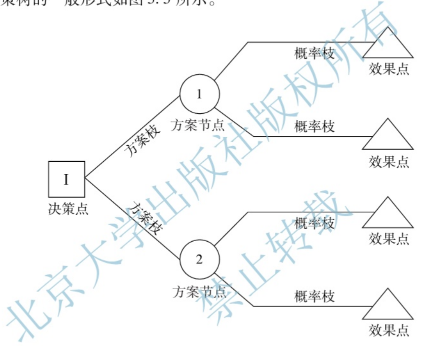


图5.5 风险型决策的决策树

（2）单级决策树的解题程序可归纳如下。

① 根据题意画决策树。单级决策只有一个决策点。决策点之后的方案枝表示决策行动方案的个数，方案节点表示各行动方案的期望效益值，概率枝及效果点分别表示各行动方案中不同自然状态出现的概率及损益值。

② 在决策图上标明有关数据和条件。

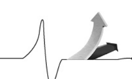
③ 计算各方案的期望效益值，并标在方案节点上方。

④ 比较各方案的期望效益值，选出最佳方案。

⑤ 剪枝填值。将所选最佳方案的期望效益值填在决策点上方，保留已选定的方案枝，剪去未入选的方案枝。

仍然用例5-2的数据，采用决策树方法进行决策，如图5.6所示。

结果以 A_3 方案为最佳，即日进货为80千克时收益最大。



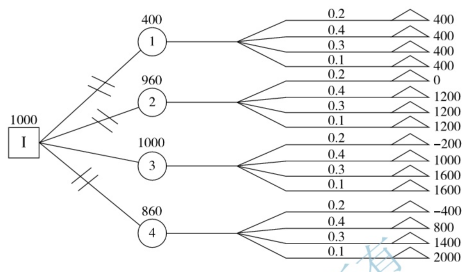
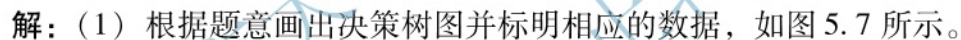


图 5.6　单级决策树实例

3）用决策树法解决多级决策问题

【例 5－3】　某企业因产品更新换代面临技术改造，提出引进全套进口设备或在现有设备基础上追加投资、更新、改造某些部件。两者投资额分别为 500 万元及 200 万元。新产品需求增长的概率为 0.7，需求低迷的概率为 0.3。引进设备且需求增长可获利润 100 万元，反之则亏损 20 万元；更新改制设备因产品部分元件不能生产，需购进，利润相应为 50 万元及 10 万元。另外，引进设备预计使用 10 年不用换代，在销路好的情况下，更新改制的设备有可能在 5 年后再更新改制一次，方可再用 5 年，预计需再投资 100 万元。或者届时淘汰，再投资 500 万元购入新设备。试就此问题做出决策。



解：（1）根据题意画出决策树图并标明相应的数据，如图 5.7 所示。

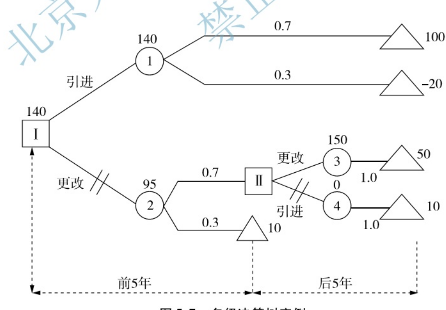


图 5.7　多级决策树实例

（2）计算各节点的期望效益值，计算结果如下。

节点 1：$E_1 = [100 \times 0.7 + (-20) \times 0.3] \times 10 - 500 = 140$（万元）。



节点Ⅱ：节点Ⅱ是二级决策的决策点，因为该点是在需求增长情况下所做的选择，所以，无论改制或淘汰重购，产品需求状况的概率都为1。其期望效益值为节点3及节点4两者择一，由于

节点3：$E_3 = 50 \times 1.0 \times 5 - 100 = 150$（万元）；

节点4：$E_4 = 100 \times 1.0 \times 5 - 500 = 0$（万元）。

故选节点3，即先更新改制，5年后再更新改制。

节点2：在需求旺盛情况下，应分成前5年和后5年两部分计算。

前5年：$0.7 \times 50 \times 5 = 175$（万元）；

后5年：$0.7 \times 150 = 105$（万元）。

所以节点2总期望效益值为

$E_2 = (0.3 \times 10 \times 5 + 175 + 105) - 200 = 95$（万元）

（3）比较各方案的期望效益值，选出最佳方案。决策结果是选择引进全套进口设备，剪去更新改制设备方案枝。

3. 不确定型决策

不确定型决策是在行动方案的自然状态及发生的概率都未知的情况下所做的决策。由于自然状态的概率不知，这种决策的实质是根据决策者对风险的不同态度，主观给出不同自然状态发生的概率，因此产生了不同的决策方法。下面以例说明。

【例5-4】 某农场计划种植某种粮食。根据预测，天气状况有3种可能：干旱年、一般年和多雨年。可以选用的品种有3种：抗旱品种、一般品种、怕旱品种，且不同品种在各种天气情况下的单产不同，见表5-4。

表5-4 不同品种单产　　单位：千克

A_i / Q_i	抗旱品种（A_1）	一般品种（A_2）	怕旱品种（A_3）
干旱年（Q_1）	220	200	150
一般年（Q_2）	300	330	350
多雨年（Q_3）	350	400	450

1）乐观法则（大中取大法、最大原则）

这种决策法对未来持乐观态度，只考虑有利方面，或者说把有利状态出现的概率看作1，而把不利状态出现的概率定为0。方法：先选出各方案损益值中的最大值，然后从这些最大值中取最大值，该最大值所对应的方案就确定为最佳方案。

在例5-4中，各方案的最大值分别为350，400，450，再取其中最大的值是450，则450对应的A_3方案为最佳方案。

如果自然状态的变化未能如决策者所期待的出现多雨年，A_3所导致的最小收益值为150千克，低于A_1、A_2方案相应状态下的收益值220千克、200千克。因此，采用这种方法风险较大，该决策者为冒险进攻型决策者，他们对利益反映强烈，宁愿冒失败的风险，也要追求最高效果。

2）悲观法则(小中取大法)

决策者对未来状态出现情况呈悲观态度，以不利条件作为决策依据。即以众方案中最小损益值状态出现的概率为1，其他自然状态发生的概率为0。决策方法：先找出各方案中的最小损益值，再从中取最大值，以该最大值所对应的方案为最佳方案。

在例5-4中，最小损益值依次为220，200，150，所以220千克所对应的方案A_1为最佳。

采用这种决策法则的决策者以小心谨慎为出发点，不求大利，但求稳妥。如例5-4，采用A_1方案，最佳自然状态是多雨年，而多雨年出现，A_2，A_3都较A_1收益高，但决策者以最佳状态出现的概率为0，认为只有最不利的自然状态干旱年出现，这时A_1方案是收益最高的。

3）乐观系数法则(赫威兹原则)

小中取大法过于悲观、保守，大中取大法则过于乐观、冒险，于是产生了介于两者之间的乐观系数法则。

方法：首先确定一个表示决策者乐观程度的所谓乐观系数，用a表示，$0 \leqslant a \leqslant 1$。决策者对未来自然状态的估计越乐观，$a$就越接近于1；越悲观，$a$就越接近于0。因此，$a$就是假定只有好坏两种状态时好状态发生的概率，那么坏状态发生的概率就为$1-a$。a确定后，计算各方案的期望效益值，取期望效益值最大的方案为最佳方案。

在例5-4中，若设$a=0.8$，则有

$$E_{A_1}=0.8\times350+(1-0.8)\times220=324$$

以此类推，得$E_{A_2}=360$，$E_{A_3}=390$，所以A_3方案为最佳。

这种方法的缺点在于：①不易确定乐观系数；②只注意到最好和最坏两个状态。

4）最小最大后悔值法则(萨维奇原则)

这种方法首先要求根据收益矩阵做出损失值(后悔值)矩阵。

(1）损失值(后悔值)矩阵。首先设想某一自然状态发生时，各行动方案相比较收益值最大的方案无损失，即损失值为0；该最大收益值与其余方案相应的自然状态下的收益值之差，就是该方案在这一自然状态下的损失值。仍然以例5-4为例，损失值(后悔值)矩阵见表5-5。

表5-5　损失值(后悔值)矩阵

收益值(收益矩阵)				后悔值(损失矩阵)			
	A_1	A_2	A_3		A_1	A_2	A_3
Q_1	220	200	150	Q_1	0	20	70
Q_2	300	330	350	Q_2	50	20	0
Q_3	350	400	450	Q_3	100	50	0

(2）决策方法。首先从损失值矩阵中选出各方案的最大后悔值：100，50，70，再从中选最小的50，其所对应的方案A_2为最佳方案。

A_2方案无论在哪种自然状态下，后悔值都是最小的。这意味着决策者的原则是，某一



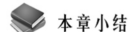
状态发生时，决策者本应选取收益最大方案，但没有选到，而他选定的方案与其他方案相比，后悔值最小，意味着他未选到最大收益方案而采用现有行动方案的遗憾程度是最低的。

5）最大平均效益法则（等概率法则、拉普拉斯法则）

假定各种自然状态发生的可能性相等，然后求各行动方案的期望效益值，以期望效益值最大的方案为最优，即

$$E_{A1}=1/3\times(220+300+350)=290$$

以此类推得 $E_{A2}=310$，$E_{A3}=317$，所以 A_3 方案最佳。



本章小结

本章介绍了有关管理决策职能的解释、决策的类型、决策的过程及影响因素，以及决策方法。

决策一般是指组织或个人为了实现某种目标，从若干可以相互替代的可行方案中选择一个合理方案，并采取行动的分析判断过程。组织决策具有目的性、超前性、科学性、可行性、选择性、过程性、动态性的特点。决策根据不同的分类方法可以分为战略决策、管理决策和业务决策；中长期决策和短期决策；程序化决策和非程序化决策；确定型决策、风险型决策和不确定型决策等多种类型的决策。

要使决策正确，在决策中就必须遵循满意原则、科学化原则、层级原则、整体效用原则、集体决策和个体决策相结合的原则、定性分析与定量分析相结合的原则。科学决策的制定过程主要包括诊断问题、明确目标、搜集信息、拟订方案、评估备选方案、筛选方案、执行方案、评估效果等。决策过程受到环境因素、组织因素、决策问题、决策主体等多方面因素的共同影响。

常用的决策制定方法包括头脑风暴法、名义小组技术、德尔菲法；经营单位组合分析法和政策指导矩阵；保本点分析法、决策表法、决策树法、乐观法、悲观法、后悔值法、平均法等。



名人名言

决不能在没有选择的情况下，做出重大决策。

——美国克莱斯勒汽车公司总裁　李·艾柯卡

如果有一个项目，首先要考虑有没有人来做。如果没有人做，就要放弃，这是一个必要条件。

——联想集团总裁　柳传志

正确的决策来自众人的智慧。

——美国社会学家　T. 戴伊

在没出现不同意见之前，不做出任何决策。

——美国通用汽车公司总裁　艾尔弗雷德·斯隆

不要把所有的鸡蛋放在同一个篮子里。

——美国经济学家　托宾

一个成功的决策，等于90%的信息加上10%的直觉。

——美国企业家　S. M. 沃尔森

习　　题

一、复习题

1. 选择题

(1) 决策理论学派的代表人物是(　　)。

A. 赫兹伯格　　B. 马斯洛
C. 西蒙　　D. 卡斯特

(2) 计划工作的核心是(　　)。

A. 决策　　B. 预测
C. 构思　　D. 控制

(3) 某厂生产一种产品，其总固定成本为200000元，单位产品变动成本为10元，产品售价为15元，则该企业不亏本时的产品数量应是(　　)。

A. 4000件　　B. 40000件
C. 400000件　　D. 40件

(4) 基于(3)的数据，若企业决定今年要实现利润20000元，则今年至少要生产的产品产量应是(　　)。

A. 4400件　　B. 45000件
C. 44000件　　D. 440000件

(5) 号称“钟表王国”的瑞士在1969年研制出第一只石英电子手表，但擅长机械表制造技术的瑞士企业界领袖们认为石英表没有发展前途，并未给予充分重视。日本人则认为，石英表这项新技术大有前途，遂投资进行大批量生产。结果，日本的石英表技术誉满全球，仅在20世纪70年代后5年时间内就挤垮了100多家瑞士手表厂。这个例子说明的观点为(　　)。

A. 决策对企业生存发展的影响至关重大　　B. 技术管理更能给企业带来竞争力
C. 技术要发挥作用离不开资本的投入　　D. 瑞士的钟表界缺乏技术创新精神

(6) 企业面临的境况日益复杂多变，企业的决策越来越难以靠个人的智慧与经验来确定，因此现代决策应该更多地依靠(　　)。

A. 多目标协调　　B. 集体智慧
C. 动态规划　　D. 下级意见

(7) 决策者在做出决策时，要确定一套标准，要求这些标准是(　　)的。

A. 绝对理性　　B. 最优
C. 完全合理　　D. 令人满意

(8) 对于一个完整的决策过程来说，第一步是(　　)。

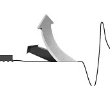
A. 确定目标　　B. 发现问题
C. 拟定可行方案　　D. 组织有关人员

(9) 针对欧美国家对我国纺织品的配额限制，某公司决定在北非投资设立子公司，这种决策属于(　　)。

A. 管理决策　　B. 战略决策
C. 业务决策　　D. 程序化决策

(10) 在决策过程中，根据决策目标的要求寻找实现目标的途径是(　　)。

A. 发现问题　　B. 设计方案



C. 选择方案　　D. 实施决策

(11) 下面不能反映群体参与决策的情况的说法是(　　)。

A. 一个好汉三个帮　　B. 众人划桨开大船

C. 三个和尚没水喝　　D. 十根筷子折不断

(12) 对于一个是否购买某种奖券的决策，知道每张奖券的售价以及该期共发行奖券的总数、奖项和相应的奖金额。在这样的情况下，该决策的类型是(　　)，加入(　　)以后该决策将变成一个风险型决策。

A. 确定型决策；各类奖项的数量　　B. 风险型决策；不需要加其他信息

C. 不确定型决策；各类奖项的数量　　D. 不确定型决策；可能购买该奖券的人数

2. 判断题

(1) 不确定型决策是指具有多种未来状态和相应后果，但是只能确定各状态发生的概率而难以获得充分可靠信息的决策问题。(　　)

(2) 按照决策的作用可以把决策分为战略决策、管理决策和专业决策。(　　)

(3) 群体决策是群体成员相互妥协以求得意见一致的决策方法。(　　)

(4) 因为决策结果往往难以确定，所以决策不需要明确的目标。(　　)

(5)“决策贯穿于管理活动的全过程，决策程序就是全部管理过程”是现代决策理论的观点。(　　)

(6) 直觉决策没有任何依据，因此在实际工作中应该避免。(　　)

(7) 决策的满意原则是由管理者的能力不够导致的。(　　)

(8) 信息越多并不能保证决策就越科学。(　　)

(9)“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”说明群体决策在任何时候都优于个人决策。(　　)

(10) 决策首先必须识别机会或是发现问题。(　　)

(11) 决策拟定的方案越多越好。(　　)

(12) 定量目标比定性目标更易衡量。(　　)

(13) 决策实践中，在特定时间、资源和人的认识能力等条件的约束下，不存在“最优化”的方案，只存在“令人满意”的方案。(　　)

(14) 因为人们很难获得最优决策，只能接受满意决策，而满意决策完全取决于决策者的主观判断，所以结果往往是“走一步，看一步，摸着石头过河。”(　　)

3. 计算题

光明公司准备生产某种新产品，有3种方案可供选择：新建生产线、改进生产线、外包生产。产品销路有3种可能性：销路好、销路一般、销路差。请分别按照乐观法则、悲观法则、等概率法则、最小后悔法则选择取得最大经济效益的方案。有关数据见表5-6。

表5-6　光明公司新产品损益值表　　单位：万元

A_i \ Q_i	销路好(Q_1)	销路一般(Q_2)	销路差(Q_3)
新建生产线(A_1)	380	150	-110
改进生产线(A_2)	270	100	-40
外包生产　(A_3)	100	70	10

4. 问答题

(1) 什么是决策？决策的特点是什么？

(2) 战略决策、管理决策和业务决策有何区别？

(3) 简述决策的过程。

(4) 决策有哪些影响因素？

(5) 什么是经营单位组合分析法？如何利用它来进行企业经营决策？

(6) 什么是政策指导矩阵？它有何特点？

(7) 简述确定型决策、风险型决策与不确定型决策的概念及区别。

(8) 决策中有哪些定性研究方法？你最喜欢哪一种？为什么？

(9) 决策中有哪些定量研究方法？你最喜欢哪一种？为什么？

(10) 决策学派的代表人物西蒙认为，管理就是决策。你如何理解此话的意义？假如你是一个企业的高层管理者，应怎样做好风险型决策？

二、案例应用分析

失误的决策

某城市繁华地段有一个食品厂，因经营不善长期亏损，该市政府领导拟将其改造成一个副食品批发市场，这样既可以解决企业破产后下岗职工的安置问题，又方便了附近居民。为此进行了一系列前期准备，包括项目审批、征地拆迁、建筑规划设计等。不曾想，外地一开发商已在离此地不远的地方率先投资兴建了一个综合市场，而综合市场中就有一个相当规模的副食品批发区，足以满足附近居民和零售商的需求。

面对这种情况，市政府领导陷入了两难境地：如果继续进行副食品批发市场建设，必然亏损，如果就此停建，则前期投入将全部泡汤。在这种情况下，该市政府盲目做出决定，将该食品厂厂房所在地建成一居民小区，由开发商进行开发，但对原食品厂职工没能做出有效的赔偿，使该厂职工陷入困境，该厂职工长期上访不能解决赔偿问题，对该市的稳定造成了隐患。

讨论问题：

1. 该决策属于程序化决策还是非程序化决策？

2. 此案例反映了决策的哪个原则？

3. 分析决策失误的原因？

（资料来源：根据网络资料整理.）

第6章

计　　划

教学目标

通过本章的学习，理解计划职能的基本概念、计划的类型和内容结构，掌握计划的编制过程，掌握网络计划技术、滚动计划法、目标管理等各种现代计划方法，理解战略性计划。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
计划及计划工作的基本内容	（1）理解计划的含义，了解计划在管理职能中的重要地位 （2）掌握计划的性质与基本特点 （3）识记计划工作的主要内容 （4）结合具体环境，掌握计划的工作原理	（1）计划的含义 （2）计划的性质与特点 （3）计划工作的主要内容 （4）计划的工作原理
计划的类型	（1）能够理解不同类型的计划 （2）能够比较各种计划的异同	（1）短期计划、中期计划、长期计划 （2）具体计划、指导性计划 （3）高层管理计划、中层管理计划、基层管理计划 （4）战略计划、战术计划 （5）销售计划、生产计划、财务计划、人事计划、新产品开发计划、后勤保障计划
计划的编制过程	掌握编制计划的步骤	（1）估量机会 （2）确定目标 （3）确定前提条件 （4）拟订备选方案 （5）评价备选方案 （6）选择方案 （7）制订派生计划 （8）编制预算

续表

知识要点	能力要求	相关知识
计划的实施方法	(1) 掌握目标管理法及其在实践中的应用 (2) 了解运筹学法和网络计划技术 (3) 理解并掌握滚动计划法	(1) 目标的性质 (2) 目标管理的基本思想、优点与不足 (3) 目标管理的基本过程 (4) 运筹学法 (5) 滚动计划法 (6) 网络计划技术
战略性计划	(1) 理解战略远景与使命 (2) 掌握组织战略选择 (3) 理解组织战略计划实施的重要性	(1) 战略远景与使命 (2) 总成本领先战略 (3) 差别优势战略 (4) 目标集聚战略

> 用百折不回的毅力，有计划地克服所有的困难。
>
> ——毛泽东

基本概念

计划　灵活性原理　限制因素原理　许诺原理　改变航道原理　短期计划　长期计划　战略计划　战术计划　具体计划　指导性计划　目标管理　滚动计划法

导入案例

上 兵 伐 谋

孙子曰：兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。

历史上，战争是国家的大事，除了关系到人民生死、国家存亡，还涉及政治、经济、文化、法律等社会的各个方面。所以，运筹谋划是一个领导者决定战争胜负的首要因素和前提条件。

春秋末年，越王攻灭吴国之战就全面体现了谋划的重要性。公元前494年，越国进攻吴国而战败，越王勾践在危急关头，决定委屈求和保存国土，以谋东山再起。他根据本国国情和吴国情况，制定了一系列国家复兴、转败为胜的战略，即“破吴七计”。勾践卑言慎行，忍辱负重，一方面收买吴国重臣，麻痹夫差，另一方面实行内政改革，发展生产，恢复国家元气，赢得了百姓的拥戴。同时，利用外交活动，实行离间计，挑拨夫差与伍子胥之间的关系。最后，他知人善用，抓住时机，终于完成了长达13年的灭吴计划。

(资料来源：赵伊川．管理学[M].3版．大连：东北财经大学出版社，2014.)

点评

一位领导者在战前对战争的谋划同管理学原理中的计划职能是一致的。孙子以“计篇”作为十三篇



之首，可见计划的重要性。计划是有预见性的，若计划周密，条件充分，胜利的可能性就大。“多算胜，少算不胜”“知己知彼，百战不殆”。计划要收集信息，调查对方，考察己方；制定行动方案，明确方案实施的措施，合理配置资源，符合实际，顺应民心，调动全体人员的积极性，为实现目标而努力。

6.1　计划概述

计划过程是组织决策的落实过程，决策是计划的前提，计划是决策的逻辑延续。计划将组织在一定时期内的活动任务分解给组织的每个部门、环节和个人，从而不仅为这些部门、环节和个人在该时期的工作提供了具体的依据，而且为决策目标的实现提供了保证。

6.1.1　计划的概念

计划就是组织中为了明确所追求的目标以及实现目标的行动方案而进行的活动。

计划用一个字来说就是“谋”。通常人们说的谋定而后动、深谋远虑、多谋善断等都是在讲计划。古人云：“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”“凡事预则立，不预则废”，这都是在强调计划的重要性。

计划就是预先决定要做什么，如何去做，何时何地去做和由谁来做。计划活动是连接可能与现实、今天与明天、现在与未来的桥梁。通过计划活动，那些本来不一定能够实现的事情变得有可能实现，那些有可能变糟的事情得以朝好的方向转化。计划不是万能的，再周密的计划也会受到各种环境因素的干扰，但如果不进行计划，许多事情的发展就只有听之任之了。

计划是管理的首要职能，在各项管理职能中，计划活动处于首先的地位。管理的决策、组织、领导和控制职能都是为了促使和保证目标的实现，而组织的目标和实现目标的途径正是通过计划活动确立的。管理者只有在明确目标之后，才能确定合适的组织结构和适当的人员配备，确定按照什么方针来指导和领导下级，确定采取什么样的控制方法。图6.1概略地描述了这种相互关系。

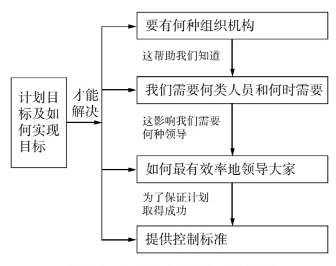
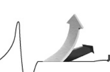


图6.1　计划领先于其他管理职能



计划是各级管理人员的一个共同的职能。组织中的管理者，无论职位高低，或多或少都要进行计划活动，由于所处的位置和拥有的职权不同，管理者所从事的计划活动也会有不同的特点和范围。一般来说，高层管理者主要致力于战略性的计划，而中层或基层管理者主要致力于战术或执行性的计划。

应该强调的是，管理中的计划职能是一个非常广义的概念，不宜将之等同于一般意义上的制订计划。

6.1.2 计划的性质与特点

1. 计划的性质

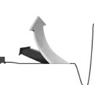
计划具有承上启下的作用，一方面，计划是决策的逻辑延续，为决策所选择的目标活动的实施提供了组织实施保证；另一方面，计划又是组织、领导、控制等管理活动的基础，是组织内不同部门、不同成员行动的依据。概括起来，计划具有 5 个方面的性质，即首要性、目的性、普遍性、效率性和创造性。

1）首要性

管理的决策、计划、组织、领导和控制等职能往往是交织在一起的，它们和其他管理活动一起形成了一个完整的管理系统。但是，计划职能在这样的管理系统中具有独特的地位，主要体现在计划工作要为全部其他职能性工作确定目标、确定组织框架、选择领导方针、制定激励制度、规定工作程序、实施有效控制等。因此，计划是进行其他管理职能的基础或前提条件。计划在前，行动在后。组织的管理过程首先应当明确管理目标、筹划实现目标的方式和途径，而这些恰恰是计划工作的任务，因此计划位于其他管理职能的首位。例如，在制定控制标准时，必须以计划为主要依据，并且控制的目的就是为了更好地实现计划的目标，所以没有计划就谈不上控制。组织职能、领导职能也都与计划职能相关联。组织结构设计和组织权责的划分是以实现组织目标为目的的，由计划制订的组织目标往往会导致组织结构的调整和组织权责的重新划分。各级管理者在行使领导职能时，对员工进行引导、激励和约束也都是为了实现计划制订的组织目标，因此，计划具有首要性，它不仅使管理者能够全面理解计划对其他职能的指导作用，而且能够帮助企业各级管理者，在日常管理中有效地运用各项不同的计划去指导其他实际工作。

2）目的性

任何组织任何时候都必须具有生存的价值和存在的使命。计划就是为实现组织的目标服务的，计划把决策工作在时间和空间两个维度上进一步展开和细化。所谓在时间维度上进一步展开和细化是指计划把决策所确立的组织目标及其行动方式分解为不同时间段（如长期、中期、短期等）的目标及其行动安排；所谓在空间维度上进一步展开和细化是指计划把决策所确立的组织目标及其行动方式分解为组织内不同层次（如高层、中层、基层等）、不同部门（如生产、人事、销售、财务等）、不同成员的目标及其行动安排。组织正是为了通过有意识的合作来完成群体的目标而存在的。



3）普遍性

所有管理人员，从最高管理人员到第一线的基层管理人员都要制订计划，并按计划来工作。因为无计划的活动具有极大的盲目性与随意性，对组织是有害的。各级管理人员的决策权限是不同的，实质上就是不同级别的管理人员计划内涵的差异。计划的普遍性中蕴含着一定的秩序，下级的计划工作必须以上级的计划工作作为标准，形成本部门的派生计划，这样就形成了一个树状结构，简称计划树。

4）效率性

可以用计划对组织的目标和贡献来衡量一个计划的效率。贡献是指扣除制订和实施这个计划所需要的费用和其他因素后能得到的剩余。在计划所要完成的目标确定的情况下，同样可以用制订和实施计划的成本及其他连带成本(如计划实施带来的损失、计划执行的风险等)来衡量效率。如果计划能得到最大的剩余，或者计划按合理的代价实现目标，这样的计划是有效率的。特别要注意的是，在衡量代价时，不仅要用时间、金钱或生产等来衡量，而且还要用组织成员个人和群体的动机以及认同感、愉悦感等这一类主观的评价标准来衡量。

实现目标有许多途径，管理者必须从中选择尽可能好的途径，以最低的费用取得预期的成果，保持较高的效率，避免不必要的损失。不到万不得已不使用“不惜一切代价”这个词。计划工作强调协调、节约，其重大安排都应经过经济和技术的可行性分析，使付出的代价尽可能小。

5）创造性

计划总是针对需要解决的新问题和可能发生的新变化以及出现的新机会而制订的，因而它是一个创造性的管理过程。计划就像一项新产品或一项工程的设计，它是对管理活动的设计。正如一种新产品的成功在于创新一样，成功的计划也依赖于创新。

综上所述，计划是一个指导性、预测性、科学性和创造性很强的管理活动，同时又是一项复杂而困难的工作。当前，在市场经济条件下，竞争异常激烈，要求一个组织必须提高自身宏观运作和微观管理水平，只有这样才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。而加强计划，提高计划工作的科学性则是增强组织竞争实力的前提和关键。

2. 计划的特点

计划是未来行为的规则，由于未来行为目前还没有发生，因此就有多种可能性。面向未来的本质决定了计划具有以下一些特点。

1）面向未来

虽然未来有许多不确定性，但通过制订计划，可以对未来的不确定性加以一定控制，组织活动的最大特点就是计划性与组织性。

2）不确定性

计划的目的是减少不确定性，降低企业前进的风险，但是计划本身也存在着不确定性的风险，这也许就是计划的悖论。

3）预演未来情境

在制订计划时，势必要对未来的各种可能进行尽可能的设想，要将未来的种种变数纳入计划的制订过程中，否则计划就会滞后于行动，会影响组织的效率。



4）压缩时间

计划其实是将战略目标兑现的结果，需提前考虑如何一步步接近并达到目标，同时压缩时间也会给组织整体及组织成员以目标激励。

5）原则性与灵活性

对于一个组织，组织成员都在按计划有步骤地工作，如果某个人或某个方面受到破坏，整个计划的实施就可能受到影响。并且，花费时间、人力、物力、财力制订的计划要在工作中起到调控作用，因此，组织要遵循计划工作，在计划规定的范围内完成组织的各项工作，不能随意更改和破坏计划，这就是计划的原则性。另外，计划并不是僵化的、不可更改的。在计划的执行过程中，如果制订计划时的一些相关因素发生了变化，从而导致计划的执行或预期结果产生改变，这时候，就要适时调整计划，以使计划更切合实际、更可行。所以，计划要与过程改进动态结合起来。

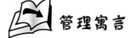
6）可行性

计划是为了完成某项工作或达到某个目的而制订的，其完成的目标要具有可行性，是研究后的既定目标，是在综合考虑各方面因素后形成的工作方案，并进行决策。这样，经决策后制订的方案，就形成了组织的计划。计划制订完成后，应该是一个可行的行动方案，不可行的计划是失败的计划。



老鼠的计划

一群老鼠吃尽了猫的苦头，一天夜里，鼠王把所有的老鼠召集在自己的洞里召开紧急会议，想找出一种最好的方法，好使它们在猫到来之前能有个准备，在许多提议中，它们一致认为最好的方法是系一个铃铛在猫的脖子上，那么在猫到来之前，老鼠们一听到铃声，就可以迅速地躲到洞里。鼠王问道：“谁愿意去执行这项计划呢？”鼠群里顿时鸦雀无声。老鼠们想尽了办法，高薪奖励，颁发荣誉证书等，但无论什么高招，都没有一只老鼠敢去做这个事情。



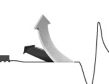
老鼠给猫系铃铛，这个计划表面上看很完美，但本身就存在巨大的缺陷——没有可行性，因而这样的计划也就没有任何实际意义了。

6.1.3 计划工作的主要内容

计划是管理者合理利用资源、协调和组织各方面的力量以实现组织目标的重要手段，它在管理的各项工作中具有极为重要的作用。尽管不同的组织所制订的具体计划的内容不尽相同，但必须清楚地确定和描述下述内容，即做什么(What)、为什么做(Why)、何时做(When)、何地做(Where)、谁去做(Who)、怎么做(How)，即“5W1H”。

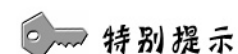
管理寓言

曾有这样一个人，每天都要去偷邻居的鸡，有人告诉他说：“这样的行为，不符合君子之道。”那人



回答说："那就减少一点好了，以后每月偷一只鸡，等到明年的时候，就完全不偷了。"

这也是一种循序渐进的理论？是不是很荒谬？但是有时候自己就做着这样的事情。吸烟有害身体，怎么办呢？戒掉吧，每天少抽点；企业的管理机制有问题，一步一步来解决。可是事情到了最后怎么样？烟依然还在抽，企业的问题还是没有彻底解决。


特别提示

聪明的管理者在制订一项计划的时候，经常会记得这样一件事：确定一个日程安排表，不实现目标永不罢休。计划使人们的思想具体化，体现出人们期望做什么，什么时候做好，谁去做什么事，以及如何做等内容。

（1）"做什么"是计划工作首先要回答的问题。作为一个组织的决策人或决策集体，必须高瞻远瞩地分析市场行情、市场动态、发展趋势、同行工作的主攻目标、客户群体的消费心理及变化趋势、国家宏观的有关政策以及本组织在同行业中综合实力所处的位置，切实做到知己知彼。只有"做什么"选择得准确，把握住了机会，才会具备事业成功的基础。

（2）"为什么做"就是解决组织中全体成员的认识问题，要对组织的工作目标、战略意图进行可行性论证，把全体成员的思想认识统一到组织的目标、战略意图上来。"为什么做"起到统一意志、鼓舞士气的作用。

（3）"何时做"就是要规定计划中各项工作开始及完成的进度和时间，以便进行有效控制和对财力、物力进行平衡。"何时做"要求组织的决策层有超前的眼光，准确把握市场未来的发展趋势，调动、调配组织自身的一切有利因素，适应市场，适应消费群体。

（4）"何地做"就是规定计划的实施地点和场所，了解计划实施的环境条件和限制因素，以便合理安排计划实施的空间组织和布局。确定"何地做"往往受到诸多因素的制约，并且，这些因素往往利弊相连。

（5）"谁去做"是指计划不仅要明确规定目标、任务、地点和进度，而且要规定由哪些部门、哪些人员负责。

（6）"怎样做"就是制订实现计划的措施及相应的政策和规则，对资源进行合理分配，对人力、生产能力进行平衡。"怎样做"与前面讲的"谁去做"是计划工作中相对容易确定的因素，应尽力把它做好。

实际上，一个完整的计划还应包括控制和考核，也就是告诉实施计划的部门或人员做成什么样子，达到什么目标，有什么行为规则等。一个好的计划不仅能科学地解决上述的6个问题，而且能为一个组织的发展壮大奠定基础。

6.1.4 计划的工作原理

计划工作作为一项重要的管理活动，应该遵循一定的原则和要求，也应该有其基本的原理。同时，运用计划工作的原理应与具体的环境相结合。

1. 灵活性原理

所谓灵活性原理就是计划中体现的灵活性越大，由未来意外事件引起损失的危险性就越小。灵活性原理强调的是能适应变化的计划。为确保计划本身具有灵活性，在制订计划

时，应量力而行，不留缺口，但要留有余地。对于主管人员来说，灵活性原理是计划工作中最主要的原理。在承担的任务重、目标期限长的情况下，灵活性便显示出它的优越性。本身具有灵活性的计划又称为弹性计划，即能适应变化的计划。当然，灵活性也有一定的限度，具体如下。

（1）不能以推迟决策的时间为代价来确保计划的灵活性。因为未来的不确定性是很难预测到的，假如为了保证计划决策的准确性，而等到具备了足够的信息，可以充分考虑未来可能发生的问题时才进行决策，那势必会错失良机。

（2）计划需要付出一定的代价才能具备灵活性，有时由此得到的收益不一定能弥补其带来的费用成本，这就违背了计划的收益性。

（3）有些情况无法使计划具有灵活性。



在不断变化的世界中，计划必须是灵活的

在不断变化的世界中，只有傻瓜才自以为是地相信他能准确地预测未来，但这并不等于说计划不重要。因此，管理良好的组织很少在非常详细的、定量化的计划上花费时间，而是开发面向未来的多种方案。南加利福尼亚爱迪生公司(Southern California Edison)是一家电力公用事业公司，向加利福尼亚州的390万名居民提供服务。公司制订了12种未来的方案，这些方案基于经济景气、中东石油危机、环境主义的传播，以及其他的发展趋势。公司之所以采取了这种灵活的计划方式，是因为在20世纪70—80年代期间，那些费尽心机制订出来的长期计划，最终由于一些意外事件的发生而变得毫无用处。这些意外事件，如石油输出国组织(Organization of Petroleum Exporting Countries，OPEC)冻结油价、切尔诺贝利核电站事故导致的对放射性污染的限制条例等，随时都有可能发生。当然，南加利福尼亚爱迪生公司不是唯一一家面对不确定性日益增加的世界的公司，绝大多数公司都已发现它们所处的环境变得更具动态性和不确定性。这就迫使一些组织的管理者制订更灵活的计划。

2. 限制因素原理

限制因素是指妨碍目标实现的因素，也就是说，在其他因素不变的情况下，仅仅改变这些因素，就能实现期望的目标。管理人员越是能够了解对达到目标起主要限制作用的因素，就越能够有针对性地、有效地制订各种行动方案。有人把限制因素原理称为“木桶原理”，其含义是木桶能盛多少水取决于桶壁上最短的那块木板条。根据限制因素原理，管理人员在制订计划时，应该弄清在实现组织目标的过程中起主要限制作用的因素，并有针对性地提出解决方案。限制因素原理是决策的精髓。

3. 许诺原理

许诺原理就是对计划的一种承诺，任何一项计划都是对完成某项工作所做出的许诺，许诺越大，实施许诺所需的时间就越长，实现目标的可能性就越小。许诺原理涉及的是计划期限的问题。由于计划工作和它所依据的预测工作是很费钱的，所以，如果在经济上不合算，就不应当把计划确定的时间期限定得太长。合理的计划工作要确定一个未来的时期，这个时期的长短取决于实现决策中许诺的任务所需要的时间。按照许诺原理，计划必



须有期限要求，管理者如果能获得足够的资源，使计划具有足够的灵活性，那么就应当断然减少许诺，或是将他所许诺的期限缩短。

4. 改变航道原理

改变航道原理是指计划的总目标不变，但实现目标的进程可以因情况的变化而随时改变。所谓人是活的计划是死的，计划不变而环境是变的，如果不适时改变自己的计划，计划就不会产生积极的作用。主要原因：一是不可能面面俱到；二是情况在不断变化；三是计划往往赶不上变化，总有一些问题是不可能预见的，所以要定期检查计划。如果情况已经发生变化，就要调整计划或重新制订计划。就像航海家一样，必须经常核对航线，一旦遇到障碍就要绕道而行。改变航道原理与灵活性原理不同，灵活性原理是使计划本身具有适应性，而改变航道原理是使计划的执行过程具有应变能力。为此，计划工作者就必须经常地检查计划，重新调整、修订计划，以达到预期的目标。

6.2　计划的类型

按照不同的标准，可将计划划分为不同的类型。认识计划的多样性，有利于充分发挥计划的职能，制订有效的计划。

1. 按计划的期限划分

按计划的期限可将计划分为短期、中期和长期计划。人们习惯上将 1 年以内的计划称为短期计划，2 ~5 年的计划称为中期计划，5 年以上的计划称为长期计划。当然这一划分标准并不是绝对的。长期计划描述了组织在较长时期(通常为 5 年以上)的发展方向和方针，规定了组织长期发展的蓝图。短期计划具体地规定了组织的各个部门在目前到未来的各个较短的时期阶段，特别是最近的时段中，应该从事何种活动，从事该种活动应达到何种要求，从而为各组织成员在近期内的行动提供依据。

2. 按计划的明确程度划分

按计划的明确程度可将计划分为具体计划和指导性计划。具体计划有明确规定的目标，不存在模棱两可，也没有容易引起误解的地方。例如，一位经理计划使他的企业销售额在未来的 12 个月中增长 20% ，他要制订特定的程序、预算分配方案，以及实现目标的各项活动的进度表，这就是具体计划。

但是具体计划也不是没有缺陷的，它要求的明确性和可预见性条件不一定都能满足。当不确定性很高时就要求管理当局保持灵活性以防意外变化，在这种情况下指导性计划显得更可取。

指导性计划只规定一些一般的方针，它指出重点但不把管理者限定在具体的目标上，或是特定的行动方案上。例如，一个增加利润的具体计划，可能具体规定在未来 6 个月中，成本要降低 4% ，销售额要增加 6% 。而指导性计划也许只提出未来的 6 个月中计划使利润增加 5% ~10% ，显然指导性计划具有内在的灵活性。当然，这种优点必须与丧失具体计划的明确性进行权衡。

3. 按制订计划的组织层次划分

按制订计划的组织层次可将计划分为高层管理计划、中层管理计划和基层管理计划。高层管理计划是由组织中的高层管理者制订的，一般以整个组织为目标，着眼于组织整体的长远安排，一般属于战略计划；中层管理计划是由中层管理者制订的，一般着眼于组织中各部门的定位及相互关系的确定，既可能包含各部门的分目标等战略性质的内容，也可能有各部门的工作方案等作业性质的内容；基层管理计划是由基层管理者制订的，着眼于每个岗位、每个员工及每个工作时间单位的工作安排，包含作业性的内容。

4. 按计划的范围划分

按计划的范围可将计划分为战略计划与战术计划。战略计划是指应用于整体组织的，为组织未来较长时期(通常为5年以上)设立总体目标和寻求组织在环境中的地位的计划。战术计划是指规定总体目标如何实现的细节计划，其需要解决的是组织的具体部门或职能在未来各个较短时期内的行动方案。战略计划显著的两个特点是长期性与整体性。长期性是指战略计划涉及未来较长时期；整体性是指战略计划是基于组织整体而制订的，强调组织整体的协调。战略计划是战术计划的依据，战术计划是在战略计划的指导下制订的，是战略计划的落实。从作用和影响上来看，战略计划的实施是组织活动能力的形成与创造过程，战术计划的实施则是对已经形成的能力的应用。

5. 按组织的职能空间划分

按组织的职能空间可将计划分为销售计划、生产计划、财务计划、人事计划、新产品开发计划、后勤保障计划等。这些职能计划通常是由组织的职能部门编制和执行的。所以，按职能分类的计划体系，一般是与组织中按职能划分管理部门的组织结构体系并行的。

将计划按职能进行分类，有助于人们更加精确地确定主要作业领域之间的相互依赖关系和相互影响关系，有助于估计某个职能部门的计划执行过程中可能出现的变化，以及对全部计划的影响，并有助于将有限的资源更合理地在各职能部门间进行分配。

对计划进行分类是为了学术研究或教学上的方便，在实际管理活动中，多种计划形式是交织在一起的，没有明确界限，也没有必要划分得那么清楚，这一点读者应注意。在实际管理活动中要灵活运用，不能教条化。

6.3 计划的编制过程



一家食品公司通过市场调查和分析，发现儿童营养食品具有非常广阔的市场，该食品公司又有能力研究开发和生产此类产品，这是一种市场机会，该公司估量了这次机会之后，就确立了生产儿童营养食品的目标，即确定具体生产何种产品，每年生产多少，需要投入多少人力、物力和财力，各部门具体应该做哪些工作等。然后，该食品公司又具体分析了当前的消费水平，公司的制造能力，生产什么产品，



产品的市场价格，原材料的种类、来源、价格，市场潜力多大，市场竞争者情况等，最终制订了生产计划。

虽然各类组织编制计划内容差别很大，但科学地编制计划所遵循的步骤却具有普遍性，依次包括估量机会、确定目标、确定前提条件、拟订备选方案、评价备选方案、选择方案、制订派生计划、编制预算。

1. 估量机会

严格地说，估量机会不属于编制计划过程的一个组成部分，要在编制实际计划之前进行。但是留意外界环境中和组织内的机会是编制计划的真正起点，管理者应该考虑将来可能出现的机会，并对这些机会进行全面了解，管理者应了解组织的长处、短处及组织的期望。这些都是确定切合实际的组织目标所必须考虑的问题。作为企业，应了解市场上的各种因素，竞争状况及顾客的需要，企业自身的强项和弱项等。

知识链接

管理者通常采用SWOT分析法分析组织的机会，把对组织的优势(strength)、劣势(weakness)、机会(opportunity)和威胁(threat)的分析结合在一起进行评估，确定哪些机会可以发掘，哪些因素会给组织带来不利影响，造成威胁，以便把握有利时机形成企业的战略目标。

组织内部的优势和劣势是相对于竞争对手而言的，一般表现在资金、技术设备、职工素质、产品、市场、管理技能等方面。判断内部优势和劣势一般有两项标准：一是单项优势和劣势，例如，若资金雄厚，则在资金上占有优势；若市场占有率低，则在市场上占劣势。二是综合优势和劣势，为了评估组织的综合优势和劣势，应选定一些重要因素，加以评估打分，然后根据其重要程度加权确定。

外部的机会是指环境中对组织有利的因素，如政府支持、高新技术的应用、良好的购买者和供应者的关系等。威胁是指环境中对组织不利的因素，如新竞争对手的出现、市场增长率缓慢、购买者和供应者讨价还价能力增强、技术老化等，这些是影响其当前和未来竞争地位的主要障碍。

2. 确定目标

计划工作的第一步是在估量机会的基础上，为组织及其所属的下级单位确定计划工作的目标，并且要确定为达到这一目标，需要做哪些工作，重点在哪里，如何运用战略、政策、程序、规则及预算等计划形式完成计划工作的任务。

目标选择是一个严谨而科学的过程，必须经过反复研究、论证之后才能确定，不可草率行事，一些关键性指标必须有科学的论据作为依靠。虽然目标的制订具有一定的冒险性，但目标的确定必须有较高的胜率。在条件不完全具备时，或可变因素把握不准时，宁可降低目标要求，也不要铤而走险。

3. 确定前提条件

计划工作的第二步是确定一些关键性的计划前提条件，并使设计人员对此取得共识。这些前提条件实质上就是假设条件，换言之，就是计划实施时的预期环境。负责计划工作的人员对计划前提了解得越细越透彻，并能始终如一地运用它，计划工作就做得越协调。

按照组织的内外环境，可以将计划工作的前提条件分为外部前提条件和内部前提条



件；还可以按可控程度，将计划工作前提条件分为不可控的、部分可控的和可控的 3 种前提条件。前述的外部前提条件多为不可控的和部分可控的，而内部前提条件大多是可控的。不可控的前提条件越多，不肯定性越大，就越需要通过预测工作确定其发生的概率和影响程度的大小。

4. 拟订备选方案

每一项活动一般均有不同的解决方式和方法，编制一个计划时，需要寻求和检查可供选择的行动方案。这需要集思广益、开拓思路，因为有些方案不是马上能看得清楚的，通常，最显眼的方案不一定就是最好的方案。在过去的计划方案上稍加修改和略加演化也不会得到最好的方案，这一步工作需要发挥创造性。此外，方案也不是越多越好，可以采用数学方法和借助电子计算机集中对少数有希望的方案进行分析。

5. 评价备选方案

计划工作的第四步是按照前提和目标来权衡各种因素，比较各个方案的利弊，对各个方案进行评价。评价实质上是一种价值判断：一方面取决于评价者所采用的标准；另一方面取决于评价者对各个标准所赋予的权数。在多数情况下，存在很多备选方案，而且有很多有待考虑的可变因素和限制条件，这会使评价比较困难。

6. 选择方案

计划工作的第五步是选定方案。这是在前几步的基础上做出的关键一步，也是决策的实质性阶段——抉择阶段。选择的结果往往可能是两个或更多的方案，并且决定首先采取哪个方案，并将其余的方案进行细化和完善，作为后备方案。

7. 制订派生计划

选定方案后，计划工作并没有完成，还需为涉及计划内容的各个部门制订支持总计划的派生计划。几乎所有的总计划都需要派生计划的支持和保证，完成派生计划是实施总计划的基础。例如，一家航空公司为在激烈的市场竞争中赢得优势，决定新购一批客机以增加航班，获得经营的规模优势。这一基本计划需要制订很多派生计划来支持，如雇用和培训各类人员的计划，采购和配置零部件的计划，建立维修设施的计划，制订飞机时刻表的计划，以及广告、筹资和办理保险的计划。

8. 编制预算

计划工作的最后一步是把计划转化为预算，使之数字化。预算就是数字化了的计划，其实质是资源的分配计划。预算工作做好，可以成为汇总和综合平衡各类计划的一种工具，也可以成为衡量计划完成进度的重要标准。

6.4 计划的实施方法

计划制订的效率高低和质量好坏在很大程度上取决于所采用的计划方法。这里仅简要介绍 4 种常用的有效方法：目标管理法(MBO)、运筹学法、滚动计划法和网络计划技术。



6.4.1　目标管理法

1. 目标的性质

目标表示最后结果，而总目标需要由子目标来支持。这样，组织及其各层次的目标就形成了一个目标网络。作为任务分配、自我管理、业绩考核和奖惩实施的目标有如下性质。

1）层次性

组织要生存下去，必须有目标，但组织的目标有总目标和辅助目标之分。组织从其结构看是分层次、分等级的，其目标也应层层分解，构成一个系统。

在组织的层次体系中，不同层次的主管人员参与不同类型目标的建立。董事会和最高层主管人员确定企业的使命和任务目标，也确定在关键成果领域中更多的具体的总目标。中层主管人员如副总经理、营销经理或生产经理，主要是建立关键成果领域的目标、分公司和部门的目标。基层主管人员主要关心的是部门和单位的目标及他们下级人员的目标的确定。

2）网络性

组织的目标通常是通过各种活动的相互联系、相互促进来实现的，因而目标和具体的计划通常构成一个网络。要使一个网络具有效果，就必须使各个目标彼此协调、互相支援、互相连接。

3）多样性

企业任务的主要目标通常是多种多样的。同样，在目标层次体系中每个层次的具体目标也可能是多种多样的。有人认为，一位主管人员不可能有效地追求更多的目标，以2～5个为宜。其理由是，过多的目标会使主管人员应接不暇，从而顾此失彼。更为可怕的是，过多的目标会使主管人员过多地注重小目标而有损于主要目标的实现。也有人认为，排除了日常的事务工作，似乎也没有目标的限定数目，主管人员可能同时追求多达10～15个重要目标。但这个结论是值得怀疑的，如果目标的数目过多，计划工作的成效就不会很大。

4）可考核性

目标能够考核的最简便方法就是定量化。目标定量化往往也会损失组织运行的一些效率，但对组织活动的控制、成员的奖惩会带来很多方便。目标的可考核性表达的是这样一个意思：人们必须能够回答“在期末，我如何知道目标已经完成了？”这样一个问题。比如，获取合理的利润目标，可以最好地指出公司是盈利还是亏损，但它并不能说明应该取得多少利润。因为在不同人的思想里，“合理”的解释是不同的，对于下属人员是合理的东西，可能完全不被上级领导人接受。如果意见不合，下属人员一般无法争辩。如果将目标明确地定量为“在本会计年度终了实现投资收益率10%”，那么它对“多少”“何时”“什么”都做出了明确回答。

不过，也有许多目标是不宜用数量表示的。在组织的经营活动中，定性目标也是不可缺少的。人们在管理机构的地位越高，其定性目标就可能越多。



5）可接受性

根据维克托·弗鲁姆(Victor H. Vroom)的期望理论，人们在工作中的积极性或努力程度(激发力量)是效价和期望值的乘积。其中效价指一个人对某项工作及其结果(可实现的目标)能够给自己带来满足程度的评价，即对工作目标有用性(价值)的评价；期望值指人们对自己能够顺利完成这项工作可能性的估计，即对工作目标能够实现概率的估计。因此，一个目标对其接受者如果要产生激发作用的话，那么对于接受者来说，这个目标必须是可接受的，可以完成的。对一个目标完成者来说，如果目标是超过其能力所及的范围，那么该目标对其没有激励作用。

6）挑战性

同样根据弗鲁姆的期望理论，如果一项工作完成所达的目的对接受者没有多大意义，接受者也是没有动力去完成该项工作的；如果一项工作很容易完成，对接受者来说，是件轻而易举的事件，那么接受者也没有动力去完成该项工作。所谓“跳一跳，摘桃子”说的就是这个道理。

7）伴随信息反馈性

信息反馈是把目标管理过程中，目标的设置、实施情况不断地反馈给目标设置和实施的参与者，让人员时时知道组织对自己的要求及自己的贡献情况。如果建立了目标再加上反馈，就能更进一步提高员工工作的积极性。

综上所述，设置目标，一般要求目标的数量不宜太大，包括工作的主要特征，并尽可能地说明必须完成什么和何时完成，如有可能，也应明示所期望的质量和为实现目标的计划成本。此外，目标能促进个人在职业上的成长和发展，对员工具有挑战性，适时地向员工反馈目标的完成情况也很重要。



石匠的目标

有个人经过一个建筑工地，问那里的石匠们在干什么？3个石匠有3种不同的答案。

第一个石匠回答：“我在做养家糊口的事，混口饭吃。”

第二个石匠回答：“我在做最棒的石匠工作。”

第三个石匠回答：“我正在盖一座教堂。”

特别提示

严格地说，3个石匠的目标都不够明确。从目标管理的方法来看，第3个石匠的回答还可以说是符合组织目标的要求。但如果他能说出他是在做教堂的具体哪个部位，那么他的目标就更明确了。当然，要石匠更清晰地知道自己的目标，恐怕责任不在石匠，而在石匠的上司。

2. 目标管理的概念及特点

1954年，德鲁克在《管理的实践》一书中，首先提出了“目标管理和自我控制”的主张。之后，他又在此基础上发展了这一主张，他认为，企业的目的和任务必须转化为目



标，企业的各级主管必须通过这些目标对下级进行领导，以此来达到企业的总目标。

所谓目标管理就是指组织的最高领导层根据组织面临的形势和社会需要，制订出一定时期内组织经营活动所要达到的总目标，然后层层落实，要求下属各部门主管人员乃至每个员工根据上级制订的目标和保证措施，形成一个目标体系，并把目标完成的情况作为各部门或个人考核的依据。简而言之，目标管理是让组织的主管人员和员工亲自参加目标的制订，在工作中实行“自我控制”并努力完成工作目标的一种管理制度或方法。

目标管理的概念可以从以下几方面的特点来理解。

1）目标管理是参与管理的一种形式

目标的实现者同时也是目标的制定者，即由上级与下级在一起共同确定目标。首先确定出总目标，然后对总目标进行分解，逐级展开，通过上下级协商，制订出企业各部门、各车间直至每个员工的目标；用总目标指导分目标，用分目标保证总目标，形成一个“目标—手段”链。

2）强调“自我控制”

大力倡导目标管理的德鲁克认为，员工是愿意负责的，是愿意在工作中发挥自己的聪明才智和创造性的。如果控制的对象是一个社会组织中的“人”，则应“控制”的必须是行为的动机，而不应是行为本身，也就是说必须以对动机的控制达到对行为的控制。目标管理的主旨在于用“自我控制的管理”代替“压制性的管理”，它使管理人员能够控制他们自己的成绩。这种自我控制可以成为更强烈的动力，推动他们尽自己最大的力量把工作做好，而不仅仅是“过得去”就行了。

3）促使下放权力

集权和分权的矛盾是组织的基本矛盾之一，唯恐失去控制是阻碍大胆授权的主要原因之一。推行目标管理有助于协调这一对矛盾，促使权力下放，有助于在保持有效控制的前提下，使工作氛围更加融洽一些。

4）注重成果第一的方针

采用传统的管理方法评价员工的表现时，往往容易根据印象、本人的思想和对某些问题的态度等定性因素来评价。实行目标管理后，由于有了一套完善的目标考核体系，从而能够按员工的实际贡献大小如实地评价一个人。

目标管理还力求组织目标与个人目标更密切地结合在一起，以增强员工在工作中的满足感。这对于调动员工的积极性、增强组织的凝聚力起到了很好的作用。

3. 目标管理的过程

孔茨认为，目标管理是一个全面的管理系统，它用系统的方法使许多关键管理活动结合起来，并且有意识地瞄准，有效地和高效地实现组织目标和个人目标。

在理想的情况下，这个过程开始于组织的最高层，并且有总经理的支持，他给组织以指导。但是目标设置开始于最高层并不是实质性的，它还可以从分公司一级开始，也可以在某职能部门一级或甚至更低层开始。例如，某一公司的目标管理首先开始在一个分公司建立，随后逐级建立到管理的最低层而形成一个互相联系、互相支持的目标网络。在分公司经理的领导和指导下，无论在获利性、降低成本、改善经营等方面都取得了成功。不

久，其他一些分公司和企业总经理也产生了兴趣并力图履行类似的目标管理计划。

1）制定目标

包括确定组织的总体目标和各部门的分目标。总体目标是组织在未来从事活动要达到的目的状况和水平，其实现有赖于全体成员的共同努力。为了协调这些成员在不同时空的努力，各个部门的各个成员都要建立与组织目标相结合的分目标责任制。这样就形成了一个以组织总体目标为中心的一贯到底的目标体系。在制订每个部门和每个成员的目标时，上级要向下级提出自己的方针和目标，下级要根据上级的方针和目标制订自己的方案，在此基础上进行协商，最后由上级综合考虑后再做出决定。

2）明确组织的作用

理想的情况是每个目标和子目标都应由一个人明确负责。然而，几乎不可能去建立一个完美的组织结构，使每一特定的目标都成为某个个人的责任，但应尽量做到。例如，在制订一种新产品投入的目标时，研究、销售和生产等部门的主管人员必须仔细地协调他们的工作，组织常设立一名产品主管人员来统一协调各种职能。

3）执行目标

组织中各层次各部门的成员为达成分目标责任制，必须从事一定的活动，活动中又必须利用一定的资源。为了保证他们有条件组织目标活动的展开，必须授予相应的权力，使之有能力调动和利用必要的资源。有了目标，组织成员便会明确努力的方向；有了权力，便会产生强烈的与权力使用相应的责任心，从而能充分发挥他们的判断能力和创造能力，使目标执行活动有效地进行。

4）成果评价

成果评价既是实行奖惩的依据也是沟通的机会，同时还是自我控制和自我激励的手段。成果评价既包括上级对下级的评价，也包括下级对上级、同级关系部门相互之间及各层次组织成员的自我评价。上下级之间的相互评价有利于信息、意见的沟通，从而有利于组织活动的控制；横向关系部门相互之间的评价，有利于保证不同环节的活动协调进行；而各层次组织成员的自我评价，则有利于促进他们的自我激励、自我控制及自我完善。

5）实行奖惩

组织对不同成员的奖惩是以上述各种评价的综合结果为依据的。奖惩可以是物质的，也可以是精神的。公平合理的奖惩有利于维持和调动组织成员的工作热情和积极性，奖惩有失公正，则会影响这些成员行为的改善。

6）制订新目标并开始新的目标管理循环

成果评价与成员行为奖惩既是对某一阶段组织活动效果以及组织成员贡献的总结，也是为下一阶段的工作提供参考和借鉴。在此基础上，为组织成员及其各个层次、部门的活动制订新的目标并组织实施，便展开了目标管理的新一轮循环。

4. 目标管理的优点与不足

目标管理的反响很大，是当前世界上很普遍的一种计划方法和管理制度。有人认为，到目前为止，空论远多于有效的实施。因此要客观地分析目标管理的优缺点，扬长避短，确保收到实效。



1）目标管理的优点

（1）目标管理是比较科学和有效的管理方法，往往会带来良好的绩效，起到立竿见影的效果，如销售额的增加、成本的降低、利润的扩大。以往企业着重管理作业程序、方法问题，无形中忽略了对成果的重视。目标管理使各项活动的目的性很明确，是一种达成目标的科学周密的方法。目标树是对目标进行分解，而目标分解是为了使各目标相互支持。如此环环紧扣，把各方面的力量、积极性和可能采取的措施都汇集起来，从而使目标切实可行、易见成效。

（2）目标管理有助于改进组织结构和职责分工。任何一个组织和职位都应当具有弹性。目标管理要求尽可能把完成一项组织目标的成果和责任划归一个职位或部门。这条原则的实施常常可以发现组织的缺陷——授权不足与职责不清。目标管理是促进分权管理，使组织具有弹性的最好办法。

（3）目标管理启发了自觉，进一步调动了职工的主动性、积极性，提高了士气。由于目标是经过商定的，明确了员工的工作在整体工作中的地位与作用，使员工参与讨论并做出承诺，然后有了授权，并获得支持。通过目标和奖励，将个人利益和组织利益紧密联系在一起，这时员工不再是只听从命令等待指示和绝对盲从的工作者，而是一个主动的、自己能够掌握的、可以在一个领域内施展才华的积极工作者。目标管理评价企业和个人的标准是目标的达成程度。这种评价比较公正、客观，目标完成后及时给予奖励和升迁，无形中也提高了士气。总而言之，目标管理实现了“三全”——全员参与、全员保证、全员管理，由压制人的管理变成以自我控制为主的管理，显著地提高了管理成效。

（4）目标管理表现出良好的整体性。组成一个完整的目标树和目标体系之后，将企业的所有任务和目标联成一个有机的整体：自上而下，目标层层分解；自下而上，目标层层保证。

知识链接

马拉松运动员的故事

山田本一是日本著名的马拉松运动员，他曾在 1984 年和 1987 年的国际马拉松比赛中，两次夺得世界冠军。记者问他凭什么取得如此惊人的成绩，山田本一总是回答：“凭智慧战胜对手！”

大家都知道，马拉松比赛主要是运动员体力和耐力的较量，爆发力、速度和技巧都在其次。因此对山田本一的回答，许多人觉得他是在故弄玄虚。

10 年之后，这个谜底被揭开了。山田本一在自传中这样写道：“每次比赛之前，我都要乘车把比赛的路线仔细地看一遍，并把沿途比较醒目的标志画下来，比如第一标志是银行；第二标志是一个古怪的大树；第三标志是一座高楼……这样一直画到赛程的结束。

比赛开始后，我就以百米的速度奋力地向第一个目标冲去，到达第一个目标后，我又以同样的速度向第二个目标冲去。40 多千米的赛程，被我分解成几个小目标后，跑起来就轻松多了。开始我把我的目标定在终点线的旗帜上，结果当我跑到十几千米的时候就疲惫不堪了，因为我被前面那段遥远的路吓到了。”

点评：

目标是需要分解的，一个人制订目标的时候，要有最终目标，如成为世界冠军，更要有明确的绩效目标，如在某个时间内成绩提高多少。

2）目标管理的不足

（1）目标难以制订。许多岗位工作难以使目标定量化和具体化。一个组织的目标容易定，作业的目标也容易定。但是真正让每一个管理人员和工人都定量化目标，有时是很困难的。可能是下级不了解整体目标，不了解整体目标和他个人的关系；或者组织本身的目标就含糊不清，使管理者无法配合制订；抑或领导心中无数，提不出要求和意见。

（2）目标管理的哲学假设不一定都存在，这里不仅指群众还包括领导。目标管理对于人类的动机做了过分乐观的假设：认为多数人都有发挥潜力、承担责任、实行自治和富有成就感的需要，都有事业心和上进心，而且只要有机会，他们就会通过努力工作来满足这些需要，把工作中取得成就看得比金钱更重要。这就是“自我实现人假设”，即 Y 理论。

而现实并不完全这样，特别是目标的考核和奖励结合以后，往往是指标要低、出力要少、奖励要多。因此在商定目标时，如果没有科学管理作为基础，没有齐全的资料数据，而又缺乏全局观点，就很容易产生留一手、打埋伏、互相摸底、讨价还价的现象，从而破坏了信任和承诺的气氛。当然，这种破坏也可能由上级引起，上级的管理指导思想并未改变，仅是变换花样，通过某种形式让下级接受自己设定的比较高的目标，以达成控制的目的，这样就失去了信任，无法形成承诺、自觉、自治与愉快的氛围。

（3）目标的商定很费时间。目标的商定要几经周折，统一思想单向沟通与双向沟通相比、命令与协商相比，后者更为费时；而且把协议以书面形式表示，也需要更多的时间。

管理案例

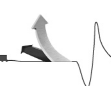
某五金工具厂2005年以前虽然产品单一，但销售一直不错，2006年由于客观条件的变化，五金工具公司开始拒收产品，以致该厂产品完全滞销，职工连续半年只拿到基本生活费，新任厂长立下“军令状”，决心一年内改变工厂面貌。他发现该厂与环保部门合作生产的一台环保装置是成功的，于是他决心下马老产品，改产环保装置。一年过去了，企业虽然没有亏损，但工厂日子仍然不好过。2009年市场形势发生了巨变，原来的产品市场脱销，用户纷纷来函来电希望该厂能尽快恢复老产品生产。与此同时环保装置销路也不好，在这种情况下，厂长又回过头来抓老产品，但一直上不去，无论质量和数量均恢复不到原来的水平。为此企业不少人员对厂长不满意，厂长感到很委屈。

6.4.2 运筹学法

计划最全面的分析方法之一就是运筹学法，它是管理科学理论的基础。就内容而言，运筹学法又是一种分析的、实验的和定量的科学方法，用于研究在物质条件(人、财、物)已定的情况下，为了达到一定的目的，如何统筹兼顾整个活动所有各个环节的关系，为选择一个最好的方案提供数量上的依据，以便能为最经济、最有效地使用人、财、物做出综合性的合理安排，取得最好的效果。

在计划中应用运筹学的一般程序，包括以下主要步骤。

（1）建立问题的数学模型。首先根据研究目的对问题的范围进行界定，确定描述问题的主要变量和问题的约束条件，然后根据问题的性质确定采用哪一类运筹学方法，并按此方法将问题描述为一定的数学模型。为了使问题简化和突出主要的影响因素，需要做出各种必要的假定。



（2）规定一个目标函数，作为各种可能的行动方案进行比较的尺度。

（3）确定模型中各参量的具体数值。

（4）求解模型，找出使目标函数达到最大值或最小值的最优解。通常，即使是求一个很简单的管理问题模型的最优解，也要通过编制计算机程序上机运算。

6.4.3　滚动计划法

滚动计划法是一种将短期计划、中期计划和长期计划有机地结合起来，根据近期计划的执行情况和环境变化情况，定期修订未来计划并逐期向前推移的方法。由于在计划工作中很难准确地预测未来发展的各种影响因素的变化，而且计划期越长，这种不确定性越大，所以，如果硬性地按几年前制订的计划实施，很可能导致重大的损失。滚动计划法则可以避免这种不确定性可能带来的后果。

滚动计划的具体做法：在制订计划时，同时制订未来若干期的计划，但计划内容采用近细远粗的办法，即近期计划尽可能详尽，远期计划的内容则较粗略；在计划期的第一阶段结束时，根据该阶段计划执行情况和内外部环境变化情况，对原计划进行修订，并将整个计划向前滚动一个阶段；以后根据同样的原则逐期滚动。

例如，在2016年底，某电子公司的管理者就要根据2016年计划的实际完成情况和客观条件的变化，对原定的五年计划进行必要的调整和修订，据此编制2017—2021年的五年计划，依此类推，如图6.2所示。

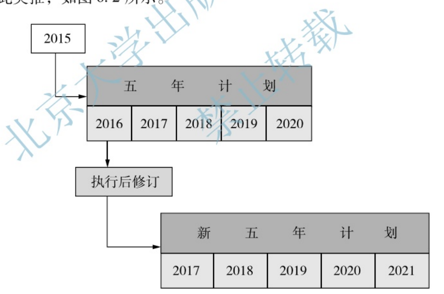


图6.2　修订中长期计划滚动示意图

滚动计划法的优点的主要表现：①使计划更加切合实际，这是由于滚动计划法相对缩短了计划时期，加大了对未来估计的准确性，从而提高了计划的质量；②使长期计划、中期计划和短期计划相互衔接，从而能根据环境的变化及时地进行调节，使各期计划基本保持一致；③大大增强了计划的弹性，从而提高了组织的应变能力。

当然，滚动计划法使编制计划的工作量加大，但在计算机技术广泛应用的今天，这已不成什么问题。

6.4.4 网络计划技术

网络计划技术是20世纪50年代后期在美国产生和发展起来的。这种方法包括各种以网络为基础制订计划的方法，如关键路径法、计划评审技术等。1956年美国的一些工程师和数学家组成了一个专门小组首先开始这方面的研究。1958年美国海军武器计划处采用了计划评审技术，使北极星导弹工程的工期由原计划的10年缩短为8年。1961年，美国国防部和国家航空署规定，凡承制军用品必须用计划评审技术制订计划上报。从那时起，网络计划技术就开始在组织管理活动中广泛应用。

1. 网络计划技术的基本步骤

网络计划技术的原理是把一项工作或项目分成各种作业，然后根据作业顺序进行排列，并通过网络图对整个工作或项目进行统筹规划和控制，以便用最少的人力、物力、财力资源，用最高的速度完成工作。网络计划技术的基本步骤如图6.3所示。

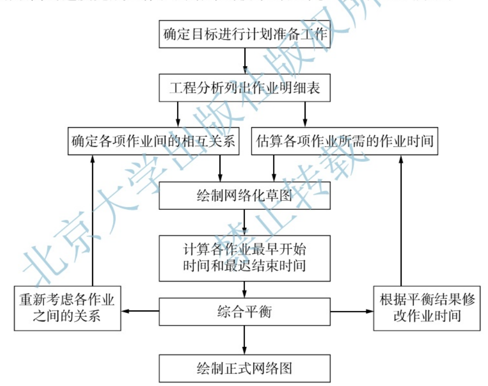


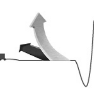
图6.3 网络计划技术的基本步骤

2. 网络图

网络图是网络计划技术的基础。任何一项任务都可分解成许多步骤的工作，根据这些工作在时间上的衔接关系，用箭线表示它们的先后顺序，画出一个表明各项工作相互联系，并注明所需时间的箭线图，这个箭线图就叫作网络图，图6.4便是一个简单的网络图。

1)“→”工序

它是一项工作的过程，由人力、物力参加，经过一段时间才能完成。图6.4中箭线下的数字便是完成该项工作所需的时间。此外，还有一些工序既不占用时间，也不消耗资源，是虚设的，叫作虚工序，在图中用“---►”表示。网络图中应用虚工序的目的是避免



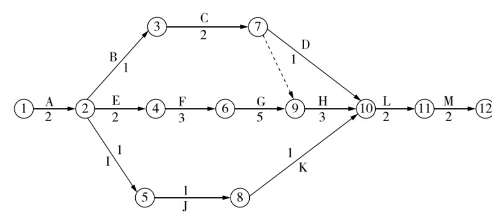


图 6.4　网络图

工序之间关系的含混不清，从而正确表明工序之间先后衔接的逻辑关系。

2）“○”事项

它是两个工序间的连接点。事项既不消耗资源，也不占用时间，只表示前道工序结束、后道工序开始的瞬间。一个网络图中只有一个始点事项，一个终点事项。

3）路线

路线是网络图中由始点事项出发，沿箭线方向前进，连续不断地到达终点事项为止的一条通道。一个网络图中往往存在多条路线。例如，图 6.4 中从始点①连续不断地走到终点⑫的路线有 4 条，即

（1）①→②→③→⑦→⑩→⑪→⑫。

（2）①→②→③→⑦→⑨→⑩→⑪→⑫。

（3）①→②→④→⑥→⑨→⑩→⑪→⑫。

（4）①→②→⑤→⑧→⑩→⑪→⑫。

比较各路线的路长，可以找出一条或几条最长的路线，这种路线被称为关键路线。关键路线上的工序被称为关键工序。关键路线的路长决定了整个计划任务所需的时间。关键路线上各工序完工时间提前或推迟都直接影响整个活动能否按时完工。确定关键路线，据此合理地安排各种资源，对各工序活动进行进度控制，是利用网络计划技术的主要目的。

3. 网络计划技术的评价

网络计划技术虽然需要大量而烦琐的计算，但在计算机广泛运用的时代，这些计算大都已程序化了，它的优点如下。

（1）该技术能清晰地表明整个工程各个项目的时间顺序和相互关系，并指出了完成任务的关键环节和路线。因此，管理者在制订计划时可以统筹安排，全面考虑，又不失重点。在实施过程中，管理者可以进行重点管理。

（2）可对工程的时间进度与资源利用实施优化。在计划实施过程中，管理者可以调动非关键路线上的人力、物力和财力从事关键作业，进行综合平衡，这样既可节省资源又能加快工程进度。

（3）可事先评价达到目标的可能性。该技术指出了计划实施过程中可能发生的困难点，以及这些困难点对整个任务产生的影响，提前准备好应急措施，从而减少完不成任务的风险。



（4）便于组织与控制。管理者可以将工程，特别是复杂的大项目分成许多支持系统来分别组织实施与控制，这种既化整为零、又化零为整的管理方法，可以达到局部和整体的协调一致。

（5）易于操作，并具有广泛的应用范围，适用于各行各业及各种任务。

6.5 战略性计划

战略性计划是指应用于整个组织的，为组织未来较长时期(通常为5年以上)设立总体目标和寻求组织在环境中的地位的计划。本节介绍的战略性计划任务的第一项内容不在于看清企业目前是什么样子，而在于看清企业将来会成为什么样子。彼得·德鲁克曾说过，“一个企业不是由它的名字、章程和公司条例来定义的，而是由它的任务来定义的。企业只有具备了明确的任务和目的，才可能制定明确和现实的企业目标。”因此，战略性计划的首要内容是远景陈述(vision statement)和使命陈述(mission statement)。战略性计划的第二项内容是战略选择与实施，选择企业合适的发展途径并通过制订一系列战术性计划将战略性计划付诸实施。

6.5.1 战略远景与使命陈述

战略远景与使命陈述回答的是“我们想成为什么和我们的使命是什么?”战略远景与使命陈述应该生动活泼、言简意赅、易于记诵，且富有意义和鼓舞性。雇员和管理者共同为公司制订和修改远景目标反映了他们对公司未来的憧憬。共同的远景与使命可以使人们的精神从单调的日常操作中得到升华，不断地受到激励。战略远景与使命陈述包括核心意识形态和远大的愿景两个主要部分。

核心意识形态由核心价值观和核心目标两部分构成，它给组织提供了长久存在的基础，是组织的精神。远大的愿景由10～30年的宏伟大胆冒险的目标(10～30 years Big, Hairy, Audacious Goal, BHAG)和生动逼真的描述(vivid description)两部分构成。

1. 核心价值观

核心价值观是组织持久的和本质的原则。它是普遍性的指导原则，不能把它与具体的生产或经营做法混为一谈，不能为了经济利益或短期的利益而放弃它。“目光远大的公司的核心价值观不需要理性的或外在的理由，它们不随趋势和时尚的变化而变化，甚至也不随市场状况的变化而变化。”下面举一些公司核心价值观陈述的例子。

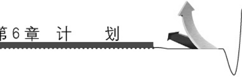
北京同仁堂的核心价值观——四个善待：善待社会、善待员工、善待经营伙伴、善待投资者。

大庆石油的核心价值观：诚信、创新、业绩、和谐、安全。

Sony公司的核心价值观：弘扬日本文化，提高国家地位；作为开拓者，不模仿别人，努力做看似不可能的事情；尊重和鼓励每个人的才能和创造力。

2. 核心目标

核心目标是企业存在的理由和目的，不是具体的目标或公司战略。有效的核心目标反映了为公司工作的内在动力，它不仅描述公司的产出或目标顾客，而且表达了公司的灵魂。好



的目标对公司的指导和激励作用可以持续多年。下面举一些公司核心目标陈述的例子。

北京同仁堂的核心目标："炮制虽繁必不敢省人工""品位虽贵必不敢减物力"。

大庆石油公司的核心目标：奉献能源、创造和谐。

3. 宏伟大胆冒险的目标(BHAG)

目光远大的公司经常利用大胆的目标作为促进进步的一种特别有效的手段。一个有效的 BHAG 具有强大的吸引力，人们会不由自主地被它吸引，并全力以赴地为之奋斗；它非常明确，能够使人受到鼓舞；它让人一目了然，几乎无需任何解释。下面举一些公司 BHAG 的例子。

大庆石油公司的 BHAG：创造能源与环境的和谐发展，建设世界级油田化学品和聚丙烯生产基地。

Merck 公司的 BHAG：进行大规模的研究与发展工作，开发新产品，成为世界杰出的制药公司。

4. 生动逼真的描述

当确立了核心价值观、核心目标及宏伟大胆冒险的目标后，要想让这些产生激励、鼓舞作用，必须用生动逼真的语言表达出来。语言描绘了未来的图画。例如，Sony 公司在 1950 年生动逼真的描述：我们将生产遍及全球的产品……我们要成为进入美国市场并在那里直接销售的第一个日本公司……我们要由创新获取成功，而这些创新美国公司却未能获得成功，如晶体管收音机……从现在起的 50 年，我们的品牌要在世界范围内家喻户晓……并且创新与质量能与任何最富创新精神的公司相媲美……"日本制造"将意味着品质优良，而非任何质量低劣。

远景与使命描述了组织未来期望达到的图景和组织为之奋斗的任务。远景与使命陈述与企业战略是不同的。战略是为了达到组织总目标而采取的行动和利用资源的总计划。战略是硬件，而远景描述则是软件。它是组织的梦，如同个体人一样对未来的梦。

6.5.2　战略选择与实施

1. 战略选择

战略选择就是确定组织的战略类型。战略类型有多种，最基本的类型包括总成本领先战略、差别优势战略和目标集聚战略。

1）总成本领先战略

这种战略是在 20 世纪 70 年代由于经验曲线概念的流行而得到普遍应用的，通过运用一系列针对战略的举措取得自身在产业中总成本领先的地位，试图以最低的单位成本和由此产生的低价来取得最大的销量。总成本领先战略的基本原则是通过规模经济、压缩各种生产费用等手段，降低生产成本，以价格优势占领市场。成本领先要求积极地建立起达到有效规模的生产设施，在经验基础上全力以赴降低成本，抓紧成本与管理费用的控制及最大限度地减小研究开发、服务、推销、广告等方面的成本费用。尽管质量、服务及其他方面也不容忽视，但贯穿于整个战略中的主题是使成本低于竞争对手。



2）差别优势战略

差别优势战略的基本原则是利用与其他竞争对手在产品或其他方面的不同，独树一帜，形成差别竞争优势，以此来占领较大的市场份额。它的方式、方法有很多种，可以是体现于产品或服务自身的，也可以是实体以外延伸形态所体现出的独到之处，如特殊的功能、高超的质量、优质的服务、独特的品牌等。这些竞争者无法比拟的特征，能使组织以较高的定价来获取更高的单位利润。差别优势战略利用客户对品牌的忠实及由此产生的对价格敏感性的下降，使组织能尽可能地避开竞争，同时能使组织在追求高利润时不必追求低成本。当然，差别优势战略也并不意味着组织可一味地忽视成本，但此时成本已不再是其首要考虑的战略目标了。

3）目标集聚战略

目标集聚战略的基本原则是主攻某个特定的顾客群、某产品系列的一个细分区段或某一个地区市场。该战略的前提是组织能够以更高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务，从而超过在更广阔范围内的竞争对手。结果是组织或者通过较好满足特定对象的需要实现了标新立异，或者在为这一对象服务时实现了低成本，或者两者兼得。目标集聚战略对小企业最为有效。

此外，在最新的战略研究中，又有学者提出了用户一体化、系统一体化等较为新颖的竞争战略概念。用户一体化是指组织通过对其用户进行投资让利，从而使用户产生较大的转移成本，促使用户更愿意与组织保持良好的合作关系，形成共荣圈，同时组织也就实现了对用户的前向锁定。系统一体化则指不仅要对其用户实行投资锁定，而且要对其供应商甚至贷款者、竞争者等与组织业务有关的其他组织实行锁定联合，形成一个互利系统。随着经济全球化的到来，竞争将愈演愈烈，用户一体化也好，系统一体化也好，都将成为大势所趋的竞争战略模式之一。

另外，对于组织特别是企业而言，产品或服务、顾客、市场是构成其战略的组成部分，因此，按产品和市场的不同组合又可构成或细分为不同的产品生产与市场营销战略，即市场扩散战略、发展市场战略、发展产品战略、多样化战略4种。

（1）市场扩散战略的基本原则是通过售后服务、保证信誉、市场促销等手段促使目前的顾客更多地购买目前的产品。

（2）发展市场战略的基本原则是通过市场促销、推销和广告宣传等手段，为目前产品寻找新的顾客。

（3）发展产品战略的基本原则是通过产品更新，增加产品规格与品种等手段，促使目前顾客购买更多的产品。

（4）多样化战略的基本原则是利用各种可能的手段，在发展更多新产品的基础上，吸引更多的顾客消费，占据更大的市场份额。

总之，尽管有多种战略类型，但组织在选择战略时，必须在充分了解和掌握外部环境影响因素的基础上，根据自己的现实情况和差别优势，选择符合实际的战略，只有这样，才能有助于战略目标的实现。

2. 战略实施

组织的战略目标和实现战略目标的具体战略共同构成了组织的战略计划。在制订出组



织战略计划之后，下一步就是战略的实施阶段。有学者认为，一般情况下，人们对制订战略计划给予了相当的重视，而对执行注意得较少。尽管前者是智力或思维的活动，而后者更多的是行动性的，但两者同等重要。

再好的战略计划，如果不恰当地贯彻实施，就只是一项完备的计划，并不会取得成功。所以战略实施的首要问题是组织落实，组织是实现目标和战略的手段。“战略决定组织结构”，如果一个组织的战略有重大的改变，那么就有必要对该组织的总体结构重新加以设计。

高层管理人员的领导能力是战略计划取得成功的一个必要因素，但是中层和基层管理人员执行高层管理部门计划的主动性也十分关键。根据确定的战略计划制订战术计划，然后把组织中最好的人员投入实施工作。这里不仅意味着由某个人来从事某项任务，而且意味着落实个人的责任、完成任务的时间，以及以何标准来衡量成果等。

近年来，战略与组织文化的关系也备受人们关注。企业文化作为一个组织所特有的价值观念、管理风格、行为规范和精神风貌的体现，对一个组织的成功有很大的影响。但是，有时具有强文化的成功组织，也可能为过去的成功所拖累，成功常常使导致成功的行为成为过时的行为。在实施战略过程中，不同的战略也要求组织文化与之相适应。同组织结构一样，文化本身并无优劣之别，它是实施战略取得竞争优势的手段。



本章小结

本章介绍了计划及计划工作的基本内容，计划的类型、编制过程及实施方法，以及战略性计划。

计划是最基本的管理职能之一。计划有名词和动词两种含义。名词意义上的计划是指表述组织及组织内不同部门和不同成员在未来一定时期内关于行动方向、内容和方式安排的管理文本；动词意义上的计划是指为了实现决策所确定的目标而安排的各种行动。计划具有5个方面的性质，即首要性、目的性、普遍性、效率性和创造性。计划具有6个方面的特点，即面向未来、不确定性、预演未来情境、压缩时间、原则性与灵活性、可行性。

计划的内容包括5W1H。计划内容的重点又可随着环境及自身特点的不同而不同。计划工作应该遵循一定的原理，即灵活性原理、限制因素原理、许诺原理、改变航道原理，运用计划工作的原理应与具体的环境相结合。

按照不同的标准，可将计划分为各种不同的类型。根据计划期限长短，可将计划分为长期计划、中期计划和短期计划；根据涉及的范围，可将计划分为战略计划与战术计划；根据计划内容的明确程度，可将计划分为具体计划与指导性计划等。

无论是编制哪种类型的计划，都可以遵循统一的步骤。这些步骤从计划原理出发，能够很大程度地提高计划工作的效率，依次包括估量机会、确定目标、确定前提条件、拟订备选方案、评价备选方案、选择方案、制订派生计划、编制预算。

计划的实施方法有很多，目标管理法、运筹学法、滚动计划法和网络计划技术是其中4种常用的有效方法。每种方法都有其特点，关键是能否在恰当的条件下灵活地运用它们。

战略计划是指应用于整体组织的，为组织未来较长时期(通常为5年以上)设立总体目标和寻求组织在环境中的地位的计划。



名人名言

制定正确的战略固然重要，但更重要的是战略的执行。

——联想集团总裁兼 CEO　杨元庆

慈善必须以商业的计划执行，以商业的形式执行，慈善才能走得久走得长。

——阿里巴巴集团主席和首席执行官　马云

三流的点子加一流的执行力，永远比一流的点子加三流的执行力更好。

——日本软银公司董事长　孙正义

做出规划。今天所做的事情是为了我们有更好的明天。未来属于那些在今天做出艰难决策的人们。

——伊顿公司

只要你有一件合理的事去做，你的生活就会显得特别美好。

——爱因斯坦

习　　题

一、复习题

1. 选择题

(1) 管理的首要职能是(　　)。

A. 组织　　B. 领导

C. 计划　　D. 控制

(2) 实行目标管理时，对于目标的制订工作，下级(　　)。

A. 要参与　　B. 要回避

C. 不要参加　　D. 不要传达

(3) (　　)由彼得·德鲁克在 20 世纪 50 年代提出，经由其他一些人发展，逐步成为西方许多国家所普遍采用的一种系统地制订目标并进行管理的有效方法。

A. 目标管理　　B. 滚动计划法

C. SWOT 分析法　　D. 计划评审技术

(4) 滚动计划法是动态的和灵活的，它的主要特点是(　　)。

A. 按前期计划执行情况和内外环境变化，定期修订已有计划

B. 不断逐期向前推移，使短、中期计划有机结合

C. 按近细远粗的原则来制订计划，避免对不确定性远期的计划过早过死安排

D. 以上三方面都是

(5) 狭义的计划指的是(　　)。

A. 计划准备　　B. 制订计划

C. 执行计划　　D. 检查计划

(6) 确立目标是(　　)工作的一个主要方面。

A. 计划　　B. 人员配备

C. 指导　　D. 控制

(7) 涉及计划工作基本特征的下列各种说法中，错误的是(　　)。

A. 计划是一种无意识形态　　B. 计划工作居首要地位



C. 计划工作的核心是决策　　　　　D. 计划工作要讲究效率

(8)(　　)也被称为数字化的计划。

A. 目标　　　　　B. 政策

C. 规则　　　　　D. 预算

(9) 拟定和选择可行性行动计划不包括(　　)。

A. 拟定可行性行动计划　　　　　B. 评估计划

C. 修改计划　　　　　D. 选定计划

(10) 计划是(　　)。

A. 面向未来的　　　　　B. 过去的总结

C. 现状的描述　　　　　D. 面向行动的

2. 问答题

(1) 什么是计划? 计划的性质是什么?

(2) 可以从哪些角度对计划进行分类?

(3) 计划的编制包括哪些工作步骤?

(4) 战略性计划与战术性计划有何区别?

(5) 何谓目标管理? 其特点是什么? 如何利用目标管理实施组织计划?

(6) 简述目标管理的过程。

(7) 什么是战略性计划? 组织的战略选择有哪些?

(8) 结合管理学理论编制一个实际计划。

(9) 计划工作原理有哪些?

(10) 目标管理有哪些优点与不足?

二、案例应用分析

快餐店的计划

约瑟夫·斯卡格斯先生在美国公共卫生局工作20年后退休了。他把他的储蓄存款投资到五家商店。这五家商店是依照获得很大成就的肯塔基油煎鸡全国联营公司的情况经营的,以前的老板是一个小城市的银行家,他一度想重新创造肯塔基油煎鸡公司所取得的成就。当事实证明不能如愿以偿时,他把商店卖给了斯卡格斯。

斯卡格斯在投资前事先进行了研究,这使他深信,只要运用基本的管理原则和技术,这五家商店的利润就能比以前增加。首先,他以为,以前的商店所有者听任这五家商店的经理各自经营,而没有给予集中的指导,这种做法是一个错误。他认为,即使这些商店遍及整个州,无法对他们进行日常的监督,但是仍应设法做出努力。同时,他也不想用呆板的章程和程序约束商店经理的手脚,从而挫伤他们的主动性。他认为,把"良好的管理"引进这个系统的最好的办法首先是执行主要的管理职能——计划。

斯卡格斯在同五家商店的经理举行的一次会议上提出的计划的概念是以他在公共卫生局的经验为基础的。对这个被称之为POAR的计划可做如下解释:POAR是由组成计划的4个要素——问题(problem)、目标(objectives)、活动(activities)和资源(resources)这4个词的第一个字母缩写而成的。因此,计划人员(在这个实例中是五家商店的经理)奉命为他们的各自的商店所确定的每一个问题制订年度行动计划。此后分配资金以及报告进展情况都将以这些计划为依据。

商店的经理同意斯卡格斯的以下看法,对计划予以更多的强调,应该使人们更明白需要做些什么事情,使所有五家商店获得更多的利润。他们也同意斯卡格斯有权期望他们按他的指示办事,但是他们对POAR能否适用于企业的计划,多少有点怀疑。他们要求斯卡格斯用例子来说明他的主张。于是他把他

在公共卫生局工作时制订的关于家庭计划的规划拿出来给他们看。这个计划如下。

1. 问题的确定

甲：预期的情况

应向居住在该县的所有2500名育龄妇女提供计划生育服务。

乙：目前的情况

500名妇女在公立或私立医院或医生事务所接受计划生育指导。

丙：具体的问题

现在问题是预期的情况和目前的情况有差距，因此要解决的问题是向2000名妇女提供计划生育的指导。

2. 目标

到本财政年度结束时，将有1500名妇女接受公立或私立医疗单位对计划生育的指导。

3. 活动

为了实现上述目标，要求进行下列活动。

甲：举办100次每周一次的门诊，估计每次将有30人，总共将达3000人次。

乙：安排医生事务所为100个患者视诊。

丙：为七年级到十二年级的教师举办10次计划生育讲座，参加的教师人数可达250名，以后学生人数可达5000名。

丁：举办20次正式展览会，向社会和市民小组传播知识。

4. 资金来源

计划的预算开支将为每项活动开支的总和。

门诊费：2000美元；医生事务所视诊费用：500美元；举办讲座费用：100美元；传播知识所需费用：200美元。总支出2800美元。

在研究了上述例子后，一位经理说，POAR可能适用于卫生事务的管理，但是他看不出与商业的管理有什么关联。

讨论题：

1. 你对这位经理关于POAR适应性的说法作何回答？

2. 你是否认为：在一家油煎鸡商店，POAR作为计划的一种形式是适宜的？

3. 你是否同意斯卡格斯应像他所做的那样来推行计划职能？

（资料来源：http：//www. fanwen99. cn/article/管理学计划职能案例 . htm. ）

第7章

组　织

教学目标

通过本章的学习，使学生对组织职能有一个基本的认识和了解，掌握组织的含义与功能、组织结构的类型，了解组织设计的任务、原则及组织中的职权关系，理解人员配备的重要性，应遵循的原则及人员配备中的选拔、聘用、考评、培训等内容。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
组织概述	（1）掌握组织构成的基本要素 （2）理解组织的功能 （3）了解现实生活中各种类型的组织	（1）组织的含义 （2）组织的功能 （3）组织的类型
组织结构的概念及类型	（1）理解设计组织结构的原因 （2）掌握各种组织结构形式的特点及它们的适用情况	（1）组织结构的概念及特征 （2）组织结构的类型 （3）组织结构的变化趋势
组织结构的设计	（1）掌握组织结构设计的任务 （2）了解组织结构设计时应遵循的原则 （3）初步掌握组织结构设计的程序	（1）组织结构设计的任务 （2）组织结构设计的原则 （3）组织中的职权关系
组织的部门化和层级化	（1）掌握部门划分的方法 （2）掌握扁平结构及锥型结构的优缺点	（1）组织部门化的原则及基本形式 （2）管理层次与管理幅度的互动性 （3）影响管理幅度的因素
人员配备	（1）理解人员配备的重要意义 （2）掌握人员配备的内容	（1）人员配备的概念、原则及重要性 （2）管理人员的选聘 （3）管理人员的考评 （4）管理人员的培训

一匙酒倒进一桶污水，得到的是一桶污水；把一匙污水倒进一桶酒里，得到的还是一桶污水。

——酒与污水定律

基本概念

组织　组织结构　直线制　职能制　直线职能制　矩阵制　事业部制　网络型结构　管理幅度　管理层次　扁平结构　锥型结构　人员配备　外部招聘　内部提升　彼得原理

导入案例

伊藤洋货行知人善免

起初，伊藤洋货行是以衣料买卖起家的，后来进入食品业。由于公司内部没有食品管理方面的人才，伊藤洋货行的创始人伊藤雅俊花了不少代价才从东食公司挖来了岸信一雄。岸信一雄来到伊藤洋货行以后，重整了公司的食品部门，他的努力，让公司的业绩在10年间提高了数十倍，对公司可谓功勋卓著。但随着公司业绩的提高，岸信一雄开始居功自傲，无视公司制定的规章制度，更排斥公司的改革措施，公司的战略决策每次只要执行到岸信一雄那里就一定止步不前。他不仅自己不再提高工作业绩，为公司创造价值，还对那些勤奋敬业的员工冷眼相看，嘲笑他们即使再干10年也休想获得成功。

在他的影响下，不少员工都开始消极地对待工作，整个部门的人工效率直线下降。董事长伊藤雅俊屡次对他进行批评教育，无奈他不但不改，还变本加厉，最后公司决定把他辞退。公司的这一决定在公司乃至日本商界引起了不小的震动。尽管公司内部的人都知道岸信一雄如何飞扬跋扈，但人们仍然认为辞退他是不公平的。

在面对舆论的尖锐质询时，伊藤雅俊却理直气壮："秩序和纪律是我们企业的生命，我们不能因他一个人而降低整个企业的战斗力！"

点评

在一个企业，身为管理者，必须对那些实在难以管教的员工当机立断，立即解雇！唯有如此，管理者才能降低组织内耗，促进组织和谐发展。

管理人员一旦确定了组织的基本目标和方向，并制订了实施计划和步骤之后，就必须设计和维持一种结构，这种结构能把各类人员按不同的管理目的、职能和区域系统地组成一个能够协调活动的、有成效的整体，这就是组织的职能。本章主要介绍组织的含义及功能，组织结构的类型及变化趋势，组织结构设计的任务、原则及程序，组织的部门化与层级化，管理人员的选聘、考评与培训。

7.1　组织概述

一个好汉三个帮，当人们由于个人能力的局限而无法达到自己的目的时，就需要协作，这就说明了组织存在的必要性。人类社会实际上是由一个个组织构成的，在现代社会里，每一个人都属于一个特定的组织。



7.1.1　组织的含义及功能

1. 组织的含义

组织可以从不同角度去解释和理解。从动态方面看，组织是按照管理目标和任务的要求，对管理要素和管理环节进行配置和协调的过程。这个过程是在组织实体架构的基础上，按照组织的规范性和准则进行的，是一种再创造的组织艺术过程。从静态方面看，组织是按照管理目标和任务的要求，对管理要素和管理环节进行配置和协调的有机整体。组织一般是泛指各种各样的社会组织或事业单位，如工厂、学校、商店、慈善机构、政府机构等。从一般意义而言，组织是指在一定环境下，为实现共同的目标，在分工与协作的基础上按照一定的职权制度构成的有机整体。这里包含以下几个含义。

（1）组织有一个共同的目标。人们为了达到特定目标而协同活动，没有共同目标，组织就是一盘散沙，也就失去了存在的意义。

（2）组织包括不同层次的分工合作，而劳动的分工，又需要不同的权力和责任制度来加以保证。组织的目标是个体单独工作无法达到的，组织的效率也是单一手工业生产无法比拟的。组织要达到这样的目标和生产效率就必须分工合作。组织区别于小群体的一个重要特征，就是组织是一个有上下层次的结构。

（3）组织的功能在于协调人们为达到共同目标而进行的活动，包括各层次内部和各层次之间的协调。



由于立足点不同，关于组织有许多精彩纷呈的定义。其中，最有代表性的有以下3个。

（1）结构论：认为“组织是为了达到某些特定目标经由分工与合作及不同层次的权力和责任制度，而构成的人的集合”。

（2）行为论：认为“组织是两人或以上有意识地加以协调的活动或效力系统”。

（3）系统论：认为“组织是开放的社会系统，具有许多相互影响、共同工作的子系统，当一个子系统发生变化时，必然影响其他子系统和整个系统的工作”。

2. 组织的功能

组织是由人群构成的有形实体，而事实上作为独立个体的人与作为组织成员的个人在行为特征上有着极大的差别，所以不能将组织功能简单地理解成个体行为的累加。例如，作为军队中的士兵，勇猛杀敌立战功是共同的追求，但这并不意味着他们每个人都有类似的勇猛性格，喜欢做这类事情。对于许多人而言，那只是在特定的组织氛围下的表现。而这正是组织所追求的特殊功效：利用一定的制度和文化，通过对个体力量的有效整合，寻求一种放大效应。组织的具体功能如下。

1）简单聚合功能

简单聚合功能是组织形成初期的功能。在早期分工条件下，当人们由于个人能力的局限性而无法达到目的时，就会产生将分散的个体聚合成集体，实行协作的要求，于是组织应运而生。例如，在作坊手工时代，人们聚集在工厂共同劳动，一是可以学习，掌握专门

技艺；二是可以提高工具的利用效率等。这种简单聚合功能表现为分工的日益深化和规模日益扩大。可见，聚合功能是组织的基本功能。

2）力量放大功能

在简单聚合功能的基础上，通过进一步的职权关系与责任制度的设置，还可以产生比简单聚合更大的力量，即实现产出大于投入效应，这就是组织的力量放大功能。随着时代的发展，生产力的进步，这种能量的显示日益充分、巨大，推动了社会生产力的进步。所以力量放大功能是组织发展壮大的核心功能。



法国骑兵与马木留克骑兵

在欧洲历史上，拿破仑的法国骑兵曾经同马木留克骑兵交战。马木留克骑兵各个彪悍凶猛、骑术出色，若一对一的较量，法国骑兵不是对手。但交战的结果是人数较少、骑术逊色的法国骑兵打败了人数较多、骑术出色的马木留克骑兵。为什么呢？

拿破仑曾得意地评论说："两个马木留克骑兵，绝对能打赢三个法国兵；100个法国兵与100个马木留克骑兵势均力敌；300个法国兵大体能战胜300个马木留克骑兵；而1000个法国兵则一定能打败1500个马木留克骑兵。"

结果真如拿破仑所言。你知道其中的原因是什么吗？

7.1.2 组织的类型

面对社会生活中复杂多样的社会组织，人们可以从不同角度对它进行分类，见表7－1。

表7－1 组织的类型

分类标准	类型
性质和目的	企业组织、政府组织、政党组织
活动的内容和功能	政治组织、经济组织、军事组织、文化组织、社会组织
活动领域和目标	公共组织、非公共组织
权力配置方式	集权组织、分权组织
管理事项及复杂程度	综合性组织、专门性组织
功能和职责	权力组织、执行组织、监督组织

7.2 组织结构的概念和类型

石墨与钻石的构成成分同是碳原子，但性能差别巨大，其主要原因就在于原子结构排列顺序不同。同样，组织结构也是决定组织效率的重要前提。



7.2.1　组织结构的概念及特征

1. 组织结构的概念

所谓组织结构，是指组织中各部分之间相对稳定的关系的一种模式。组织的结构不像生物或者机械系统的结构那样明确可见，而是体现在组织的实际活动过程中。不过，我们常常把组织结构看成表态过程，而把组织过程或功能看成动态的过程。

组织结构直接决定了组织中正式的指挥系统和沟通网络，这不但影响信息和物资的流通与利用效率，而且影响组织中人的心理及社会方面的功能发挥。因此恰当的结构对于有效地实现组织目标是至关重要的。



管理案例

联想的组织结构选择

昨天的成功不能保证今天和明天的成功。因为昨天的经验可能已经不适应今天的形势。因此，在科技、社会日新月异的今天，企业要想生存和发展，就必须根据内外环境的变化，及时调整组织结构，绝不能因循守旧，故步自封。在短短十几年时间里，联想的组织结构变了好几次：从大船结构到舰队模式；从众多的事业部到整合为六大子公司；从北京联想、香港联想分而治之到统一平台……联想几乎每年都在变。但经过几次“折腾”，联想已经摆脱了大多数民营企业小作坊式的经营模式，走向了大集团、正规化、协同作战的现代企业管理模式。通过调整，联想不断打破阻碍自己发展的“瓶颈”，从而不断走向成熟。

2. 组织结构的特征

组织结构的特征包括以下3种。

1）复杂化

复杂化是指组织分化的程度，一个组织的劳动分工越细致，纵向等级层次越多，组织单位的地理分布越广泛，则协调人员及其活动就越困难。

2）规范化

规范化就是组织依靠规则和程序引导员工行为的程度，有些组织的规范准则较少，其正规化的程度就较低；而另一些组织，规模虽然很小，却具有各种规定，指示员工可以做什么和不可以做什么，这些组织的正规化程度就较高。

特别提示

大型组织具有更高的规范化程度，原因是大型组织更依靠规章、程序和书面工作去实现标准化和对大量的雇员与部门的控制。与之相反，小型组织则可以通过管理者的个人观察进行控制。

3）集权化

集权化是决策制定权利的集中程度，在一些组织中，决策是高度集中的，问题自下而上传递给高级经理人员，由他们制订合适的行动方案；而另一些组织，其决策制定权利授予下层人员，这称为分权化。

特别提示

组织膨胀、制度烦琐，工作效率自然很差。很多管理者并没有意识到这种种问题，反而陶醉在复杂的事务中沾沾自喜，以为自己正在为“即将到来的成功”而“努力奋斗”；有些人虽然意识到了问题的严重性，却不知该从何下手。因此，保持组织的简单化是对付复杂和烦琐的最有效方式，这是所有犹太商人都认可并遵守的准则。

7.2.2 组织结构的类型

组织结构是指组织的各部门之间，根据权责而确定的从属和并列关系的一种模式。现实中的组织结构是复杂的，为了分析组织结构，人们从复杂的实际结构中抽象出一些简单的单元，并由此形成了对组织结构的分类，如直线型、职能型，直线职能型等。每一种合理的组织结构，相对于一定的条件来说，都有其优越性，而当条件发生变化时，就会逐渐失去其合理性。组织结构是随着生产力和社会的发展而不断发展的，每一种类型的组织结构都有其优点和缺点，都有一定的适用范围，世界上没有也不可能存在适用于一切情况的十全十美的组织结构。因此，离开具体条件是无法明确判断哪种组织结构较好的。但是，相对于某一组织特定的条件来说，必定有一种更有利于提高管理效率的最佳的组织结构；否则，就没有研究组织结构和改革组织结构的必要了。

特别提示

“兵无常势，水无常形”。管理模式也不是一成不变的，因为“世界上唯一不变的就是变化”。

1. 直线制

直线制是工业发展初期形成的一种最简单的组织结构形式。其特点：组织中各种职务按垂直系统直线排列，各级主管人员对所属下属拥有直接的一切职权，一个下属单位只接受一个上级领导者的指令。直线制组织结构如图 7.1 所示。

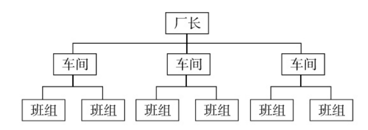
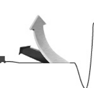


图 7.1 直线制组织结构

这种组织结构的优点是结构简单、权责分明、指挥与命令统一、联系简捷、决策迅速；其缺点是没有专业管理分工，要求主管人员通晓多种知识技能，并亲自处理各种业务，这样在组织规模扩大、业务复杂等情况下，必然使主管人员因个人知识及能力有限而感到难于应付，从而顾此失彼。另外，由于每个部门都只关心本部门的工作，因而部门之间的协调能力较差。

直线制这种组织结构适用于产品单一、工艺技术比较简单、业务规模较小的企业。



2. 职能制

职能制组织结构的特点：在组织中设置一些职能部门，分管组织的某些职能管理业务；各职能部门在自己的业务范围内，有权向下级单位发布命令和指示。职能制组织结构如图 7. 2 所示。

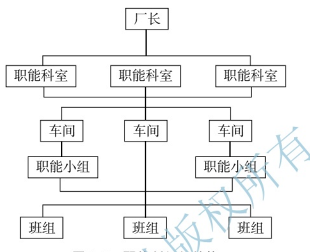


图 7. 2　职能制组织结构

职能制组织结构的优点是可以解决主管负责人对专业指挥的困难，充分发挥职能部门的专业管理作用和利用专业管理人员的专长；其缺点是由于各个职能部门都拥有指挥权，因此容易形成多头领导，不能实行统一指挥，不利于责任制的建立，有碍于工作效率的提高。

知识链接

职能制是 19 世纪 80 年代初期，由美国的管理学家泰罗首先提出来的，并在米德瓦尔钢铁公司以职能工长制的形式加以试行。1908 年泰罗在出版的《工场管理》一书中对此做了介绍，但由于职能制妨碍了集中统一领导，未被广泛采用。

3. 直线职能制

这是一种综合了直线制和职能制两种类型的组织结构特点而形成的组织结构形式。其特点是设置了两套系统：一套是按命令统一原则组织的直线指挥系统；另一套是按专业化原则组织的职能系统。职能管理人员是直线指挥人员的参谋，只能对下级机构进行业务指导，而不能进行直接指挥和命令。这样就保证了整个组织的统一指挥和管理，避免了多头指挥和无人负责的现象。直线职能制的组织结构如图 7. 3 所示。

这种组织结构的优点是领导集中、职责清楚、工作效率高、整个组织具有较高的稳定性；其缺点是各职能单位自成体系，不重视信息的横向沟通，工作容易重复，职能单位之间可能出现矛盾和不协调，以致降低效率，不利于企业内部培养熟悉全面情况的管理人才。

直线职能制这种组织结构形式适用于环境变化及业务活动并不复杂的中小型企业。

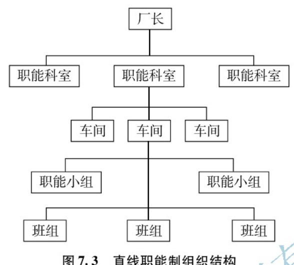


图 7.3　直线职能制组织结构

4. 矩阵制

矩阵制又称规划矩阵结构或规划目标结构，是一种把按职能划分的部门和按产品(或项目)划分的小组相结合所产生的一种组织结构形式。它由纵横两套管理系统组成：一套是纵向的职能系统；一套是为完成各项任务而组成的横向项目系统。纵向系统的组织是在职能部门经理领导下的各职能科室。横向系统的组织一般是产品、工程项目或服务项目组成的专门项目小组或委员会，并设立项目小组的总负责人，全面负责项目方案的综合工作。参加项目小组的有关成员，一般要接受两方面的领导，即在执行日常工作任务时接受本部门的垂直领导，在执行具体规划任务时接受项目负责人的领导。任务完成后，成员就回到原单位再去执行其他任务。矩阵制组织结构如图 7.4 所示。

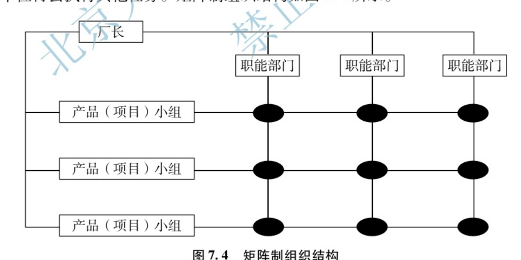


图 7.4　矩阵制组织结构

这种组织结构的优点是加强了各职能部门的横向联系，具有较大的机动性和适应性，实现了分权与集权的较优结合，有利于发挥专业人员的潜力，有利于各种人才的培养；其缺点是这种组织实行纵向、横向的双重领导，易因意见分歧使下级人员无所适从而造成工作中的矛盾和斗争现象；组织关系较复杂，对项目负责人的要求较高；这种形式临时性的特点又容易导致人心不稳。





20世纪50年代末，为了执行巨大的军事计划，美国洛克希德飞机公司、休斯公司等最先采用这种矩阵组织，以后逐渐推广到其他领域。当环境一方面要求专业技术知识，另一方面又要求每个产品线能快速做出变化时，就需要矩阵制结构的管理。

矩阵制这种组织结构形式特别适合于任务变动频繁，且各类技术人员密集的大规模的特殊工程项目，还可以作为正式组织中安排临时性任务的补充形式。

5. 事业部制

这是欧美、日本各大型企业所采用的典型组织形态。所谓事业部制组织结构就是一个企业内对于具有独立的产品和市场、独立责任和利益的部门实行分权管理的一种组织形态。事业部门必须具备3个要素：①具有独立的产品和市场，是产品责任或市场责任单位；②具有独立的利益，实行独立核算，是一个利润中心；③是一个分权单位，具有足够的权力，能自主经营。

知识链接

1921年，被称为“现代组织之父”的美国通用汽车公司总裁斯隆为了提高公司的竞争力进行了组织机构的改革，提出了“集中政策，分散管理”的事业部制。这是一次管理体制的伟大变革，是组织机构内决策与执行的专门化的纵向分工。分工同时意味着分权，因此，这又是一次集权与分权之间的组织革命。公司的最高层，董事会或总经理负责企业大政方针的经营决策，而计划、组织、财务、销售等日常管理工作由各事业部负责。其实质是经营权与管理权的分开。这种新的管理体制使通用汽车公司超过当时最大的福特汽车公司而跃居汽车工业之首。事业部制这种组织结构也被称为斯隆模型。

事业部制结构(图7.5)的本质是在产品部门化基础上建立起来的分权组织，强调集中决策、分散经营，其主要特点如下。

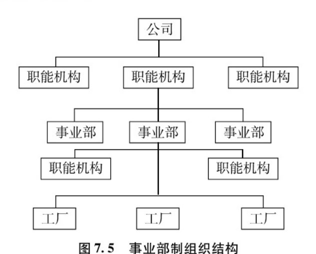


图7.5　事业部制组织结构

（1）将企业组织按产品、地区划分部门，设立事业部。

（2）重大决策权集中于总公司，各事业部实行独立经营、自负盈亏、单独核算，是一种高度自治的分权化组织。



（3）每个事业部都是上一级公司经营目标下单独的“利润中心”，承担完成各自经营目标的全面责任。

事业部制的优点：首先，在高度自治的条件下，公司总部与各事业部的权责明确，有助于战略管理与日常管理的分工与结合，也更能发挥各事业部的积极性；其次，针对产品制造、市场营销的专业化优势更强，有利于产品和服务业绩的发展；最后，有利于培养高级管理人才，因为事业部经理必须对本事业部产品或服务的经营负全面责任。其局限性是由于部门设置重叠，导致管理人员增加、管理费用提高，如每个事业部都需要设置市场营销部门，而不是集中设置；同时，提高部门独立性也意味着增加了组织最高管理部门对各事业部的管理难度，容易出现削弱组织内部横向联系和协作关系的倾向。

事业部制结构一般适于经营规模大、产品品种多而差异性较大、市场变化快、需求较复杂、对适应性要求较高的企业。

6. 网络型结构

现代信息技术使企业与外界的联系加强了，使管理战略联盟的结成更加容易，还方便了组织之间的信息共享和合作。网络结构使组织能够管理自己的全球价值链，并从中找出新的方法，在不因复杂组织结构带来高昂运营成本的前提下降低了成本，提高了产品质量。利用这一有利条件，企业可以重新考虑自身机构的边界，不断缩小内部生产经营活动的范围，相应地扩大与外部单位之间的分工协作。这就产生了一种基于契约关系的新型组织结构形式，即网络型组织结构。

网络型结构是一种很精干的中心机构，以契约关系的建立和维持为基础，依靠外部机构进行制造、销售或其他重要业务经营活动的组织结构形式，如图7.6所示。被联结在这一结构中的两个或两个以上的单位之间并没有正式的所有关系和行政隶属关系，但通过相对松散的契约纽带，透过一种互惠互利、相互协作、相互信任和支持的机制来进行密切的合作。IBM公司20世纪80年代初在不到一年的时间内成功开发PC（Personal Computer，个人计算机），依靠的是微软公司为其提供的软件，英特尔公司为其提供的芯片。网络结构使企业可以利用社会上现有的资源使自己快速发展壮大起来，目前已经成为国际流行的一种新形式的组织结构。

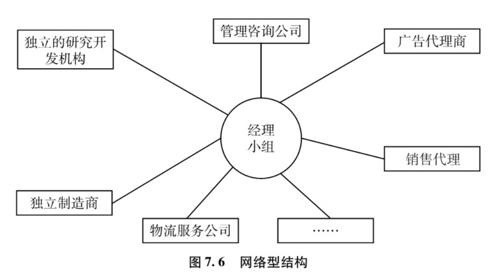


图7.6　网络型结构

可以说，网络型结构即是小型组织的一种可行的选择，也是大型企业在联结集团松散



单位时通常采用的组织结构形式。采用网络型结构的组织，它们所做的就是创设一个关系的网络，与独立的制造商、销售代理商及其他机构达成协议，使它们按照契约要求执行相应的生产经营功能。由于网络型组织的大部分活动都是外包、外协的，因此，公司的管理机构就只是一个精干的经理班子，负责监管公司内部开展的活动，同时协调和控制与外部协作机构之间的关系。



管理故事

森马——虚拟经营的成功典范

以“虚拟经营”著称的森马集团是中国知名的休闲服企业和无区域集团。任何一种形式的虚拟都要建立在自身的竞争优势的基础上。森马在产品生产上，选择那些有较大规模且技术实力强的生产企业作为OEM(Original Equipment Manufacturer，原始设备制造商)伙伴，并通过ISO 9000认证标准考核和现场派QC(Quality Control，品质控制)人员督导来保证产品质量。同时，在销售方面，森马实行特许连锁经营方式，通过契约将特许权转让给加盟商，加盟商享受公司统一形象、统一价格、统一管理、统一服务、统一品质、统一货源配置、统一广告宣传的特殊需求，从而保证了公司的高质量运营。

7.2.3　组织结构的变化趋势

现代企业组织结构的变化趋势一是分立化，二是柔性化。

1. 分立化

分立化趋势一般可分为两种形式：一种是横向分立；另一种是纵向分立。横向分立就是企业将一些有发展前途的产品分离出来，成立独立的公司，选派有技术、懂管理的人去经营。纵向分立是企业不仅从事多品种经营，而且对同一种产品也进行上、下游分离。

实行分立化组织结构具有明显的优越性：一是增加了各公司的自主权，也增强了各自的进取精神；二是减少了企业管理层次，精简机构；三是信息传递快，具有较强的应变能力和较大的灵活性；四是各部门间平等，无上下级关系，有利于相互配合、协调，提高效率。

2. 柔性化

柔性化趋势通常表现为临时团队、工作团队、项目小组等形式。所谓“团队”就是让员工打破原有的部门界限，绕过原来的中间层次，直接面对顾客和向公司总体目标负责，从而以群体和协作优势赢得竞争主导地位。临时团队往往是为了解决某一特定问题而将有关部门的人员组织起来的“突击队”。通常在问题解决后，团队即告解散。这种形式是对等级分明、层次多、官僚主义组织的强烈冲击。

现代企业普遍追求大型化、集团化，企业兼并风潮锐不可当。然而，庞大的现代企业虽然有了规模效应，却容易丧失灵活机制，造成组织臃肿，带来大企业的毛病。这与瞬息万变的市场要求形成了尖锐的矛盾。外部市场化、内部计划化是许多大型企业的一贯思想和做法，但是20世纪80年代末，大型企业集团开始了一种新的组织形式——内部市场运行机制，在各子公司之间形成厂商客户的关系，各自相对独立，单独核算。这就把原本像“大象”一样笨重的大型企业，变成了具有活力的“瞪羚”，创造了“瞪羚式管理”。此种

管理方式的实质就在于着重大公司的重建和结构调整，趋势是向下级更多地授权和分散经营，增强企业的生机和市场反应能力。

7.3 组织结构的设计

成功的演出不仅需要每个演员的天才表演，而且需要有好的剧本；同样组织的高效率运行，首先要求设计的组织结构要合理。虽然，“高明的管理人员能使任何一个组织发挥作用”，但合理的组织结构必然会提高管理人员成功的机会。

7.3.1 组织结构设计的任务

设计组织结构是执行组织职能的基础工作。组织设计的任务是提供组织结构系统图和编制职务说明书。组织结构系统图在7.2节中已讲述过了。职务说明书要求能简单明确地指出该管理职务的工作内容、职责和职权、与组织中其他部门和职务的关系，要求担任该职务的人拥有基本素质、技术和知识、工作经验、处理问题的能力等条件。

为了达到组织设计的理想效果，组织设计者需要完成以下几项工作。

1. 职能与职务的分析和设计

组织首先需要将总的任务目标进行层层分解，分析并确定为完成组织任务需要哪些基本的职能与职务，然后设计和确定组织内从事具体管理工作所需的各种职能部门及各项管理职务的类别和数量，分析每位职务人员应具备的资格。在创构组织时，可以根据组织的宗旨、任务目标及组织内外环境的变化，自上而下地确定组织运行所需要的部门、职位及相应的权责。另外，组织设计也可以根据组织内部的资源条件，在组织目标层层分解的基础上从基层自下而上地进行。

2. 部门设计

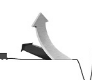
根据每位职务人员所从事的工作性质不同以及职务间的区别和联系，根据组织职能相似、活动相似或关系紧密的原则，将各个职务人员聚集在“部门”这一基本单位内。组织活动的特点、环境和条件不同，划分部门所依据的标准也不同。对同一组织来说，在不同时期不同战略目标指导下，划分部门的标准可以根据需要进行动态调整。

3. 层级设计

在职能与职务设计以及部门划分的基础上，必须根据组织内外能够获取的现有人力资源情况，对初步设计的职能和职务进行调整和平衡，同时要根据每项工作的性质和内容，确定管理层级并规定相应的职责、权限，通过规范化的制度安排，使各个职能部门和各项职务形成一个严密、有序的活动网络。

7.3.2 组织结构设计的原则

组织设计是一个科学的运作过程，必须遵守以下基本原则。



1. 目标导向原则

任何一个组织，都有其特定的任务和目标，组织设计者的根本目的是保证组织的任务和目标的实现，组织设计者的每一项工作都应以是否对实现目标有利为标准。因此在进行组织设计时，首先要明确组织确立的任务和目标。

2. 统一指挥原则

统一指挥原则就是要求每位下属应该有一个并且仅有一个上级，要求在上下级之间形成一条清晰的指挥链。它有两层含义：①自上而下统一指挥，自下而上统一领导，任何下级只能接受一个上级的统一领导，上级指示从上到下逐级下达，这样可以避免多头领导、令出多门的混乱现象；②把组织建成一个统一整体，整个指挥系统形似一个金字塔，这对于规模较大的组织来说非常重要，组织规模越大、内部分工越细、层次划分越多，就越容易出现交叉、重叠的现象，统一指挥的原则就越发显得重要。

3. 权责对等原则

权责对等原则是指职权与职责必须对称或相等。在进行组织设计时，既要明确每一管理层次和各个部门的职责范围，又要赋予其完成职责所必需的管理权限，两者必须一致。只有职责，没有职权或权限太小，其职责承担者的积极性、主动性必然受到束缚，实际上，也不可能承担起应有的责任；相反，只有职权而无任何责任，或责任程度小于职权，就会导致滥用权力和“瞎指挥”，产生官僚主义等。

4. 专业化分工与协作原则

随着组织规模的扩大和市场竞争的加剧，组织的活动日益复杂化，而人的知识和经验总是有限的。在这种情况下，为了有效地完成自己的工作，就必须实行分工协作，使每个人仅仅担当一种主要职能，专门从事某一方面的专业工作。

分工不是目的，仅仅是手段，是为了提高效率的手段，在强调专业分工时，不要忘记协作。只要有分工，就必然会产生协作的需要。因为管理的各种职能是一个有机的整体，是不可分割的。如果只讲分工不讲协作，就不会有整个组织的高效率，相反会损害组织的统一性。在专业化分工的基础上实行高度的协作，分工是基础，协作是为了获得更高的效率。因此，分工与协作是一个问题的两个方面，其目的是一致的。

5. 管理幅度原则

管理幅度也叫作管理跨度，是指每一个领导者能够直接指挥和监督的下属人员的数量。任何一个组织的最高主管，都会受到时间、精力、知识的限制，如果事必躬亲，往往事倍而功半，管理幅度原则要求一个领导人要有一个适当的管理幅度。

知识链接

法国早期的管理学家格拉丘纳斯(V. A. Graicunas)在1933年指出，管理幅度以算术级数增加时，管理者和下属间可能存在的相互交往的人际关系将以几何级数增加。

在一定的管理幅度下可能存在的联系总数或人际关系可用如下的公式来表示：

$$C = n(2^{n-1} + n - 1)$$

式中，C 为可能存在的人际关系；n 为管理幅度。



管理故事

管理幅度问题和历史上出现组织一样古老，它出自《圣经》中关于摩西组织以色列人逃出埃及的这段故事。当时摩西花了很多时间去管理以色列人，摩西的岳父注意到了这一点，于是劝告他："你这样做不好。你和这些百姓必都疲惫，因为这事情太重，你独自一人办理不了。现在你要听我的话，我为你出个主意，要从百姓中挑选有才能的人……派他们当千夫长、百夫长、五十夫长、十夫长管理百姓，让他们随时审判百姓，大事都要呈到你这里，小事他们自己可以审判。这样你就轻松些，他们也可以担当此任。你若这样做，上帝也这样吩咐你，你就能受得住，这样百姓也都平平安安归回他们的住处。"摩西听从了他岳父的话，从以色列人中挑选了有才能的人，立他们为百姓的首领，做千夫长、百夫长、五十夫长、十夫长。他们随时审判百姓，有难断的案件就呈到摩西那里，但各样小事他们自己审判。

7.3.3 组织中的职权关系

职权是由于在组织中拥有职位而具有的权力，它是构成组织结构的核心要素，对于组织的合理构建与有效运行具有关键性的作用。

1. 职权的表现形式及内在关系

1）职权的类型

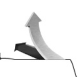
（1）直线职权。直线职权是指直线人员所拥有的包括发布命令及执行决策的权力，即指挥权，能领导、监督、指挥、管理下属人员的权力。各级管理人员都具备指挥权，但他们的权力范围、大小不同。这种职权关系必须遵循分级原则和职权等级原则，既要做到权责分明，又要做到在自己的职权范围内行使权力。

（2）参谋职权。组织成员所拥有的向管理者提供咨询或建议的权力，属于参谋性质。组织中的任何成员都拥有参谋权力，管理者也会设置专门的参谋人员协助管理，如顾问、智囊团等。

（3）职能职权。职能职权是指参谋人员或某部门的主管人员所拥有的原属于直线主管的那部分权力。职能职权是直线职权的一部分，具有直线职能的特点，但范围小于直线职权。例如，教务处长对院长提供咨询和建议，行使其参谋职权；教务处长对教务处内成员行使直线职权；教务处长在院长的授权下，对各系统提出教务方面的相关要求，行使职能职权。

2）不同类型职权之间的关系

要保证组织结构的正常运转，必须处理好三者之间的关系：一是必须认清各级管理人员在管理工作中实际上都具有直线、参谋或职能三种职权，这三者都是使组织活动朝着组织目标前进的不可分割的整体。直线职权意味着做出决策、发布命令并付诸实施，是协调组织的人、财、物，保证组织目标实现的基本权力；参谋职权则仅仅意味着协助和建议的权力，它是保证直线主管人员做出更加科学合理的决策的重要条件；职能职权是直线职权的一部分，因此，它也具有直线职权的特点，它主要解决的是怎么做、何时做的问题。二是要发挥参谋职权的作用。一方面参谋人员是专家，应让他们独立地提出建议，不应左右他们的建议；另一方面直线人员也不能被参谋所左右，直线人员应广泛地听取参谋的意



见，但直线人员始终是决策的主人。三是应适当限制职能职权的使用范围和使用级别。

2. 集权与分权

组织的正常运转靠的是组织权力的运用，组织权力贯穿于组织的各个层次和环节，是组织结构协调运行的必要保障。因此，合理地配置和运用权力，使权力的集中和分散有机结合，是组织结构整合的重要内容。

1）集权与分权的含义

集权与分权反映了组织的纵向职权关系，其意思是指组织中决策权限的集中与分散程度。所谓集权是指决策权在组织系统中较高层次上一定程度的集中；与此相对应，分权是指决策权在组织系统中较低层次上一定程度的分散。

2）衡量集权与分权的标准

集权与分权在组织中只是个程度问题，有的集权程度高一点，有的分权程度高一点。衡量一个组织的集权或分权的程度，主要有表7－2所示的几项标准。

表7－2　衡量集权与分权的标准

衡量集权与分权的标准	含　　义
决策的数量	组织的中下层管理者决策的数量越多，分权的程度就越高；反之，高层管理者决策的数量越多，集权的程度就越高
决策的重要性	如果组织的中下层管理者做出的决策事关重大，该组织的分权程度较高；反之，则分权程度较低
决策的影响面	如果组织中下层管理者做出的决策涉及的职能和事务面较广，那么该组织的分权程度较高；相反，如果组织的中下层管理者做出的决策涉及面很窄，则该组织授权程度较高
决策受高层管理者控制的程度	如果组织的中下层管理者做出的决策很少需要高层管理者审批，则分权程度较高；如果在做出决策前必须请示上级，那么分权的程度较低

7.4　组织的部门化和层级化

组织结构设计的实质是按照劳动分工的原则将组织中的活动专业化，而劳动分工又要求组织活动保持高度的协调和一致。协调的有效方法就是组织的部门化。组织的部门划分主要是解决组织的横向结构问题。

7.4.1　组织的部门化

1. 组织部门化的基本原则

部门的划分不应是盲目的，其根本目的是高效、精简，有益于实现组织目标。因此，应遵循一定的原则。

（1）部门数量精简的原则：力求维持最少部门。

（2）部门具有弹性的原则：组织结构应具有灵活性。

(3)符合分工和专业化原则:合理分工,专业协作。

(4)任务均衡原则:各部门任务的分配应平衡,避免忙闲不均。

(5)检查部门和业务部门分设原则:即检查人不应隶属于受检查的业务部门。

2. 部门化的基本形式

1)职能部门化

职能部门化是根据业务活动的相似性来设立管理部门,其职能是判断某些活动的标准是否相似,这些活动的业务性质是否相近,从事活动所需的业务技能是否相同,这些活动的进行对同一目标的实现是否具有紧密相关的作用。如果企业为了实现生存和发展的目标,就必须盈利,而盈利的前提是有效地向社会提供人们需要的商品。开发、生产、营销及财务被认为是企业的基本职能,除了这些基本职能外,企业还需要一些保证生产经营能顺利展开的辅助性的或次要的职能,如人事、公共关系、法律事务等职能。

图 7.7 是一个基本的职能部门化的组织结构系统图。

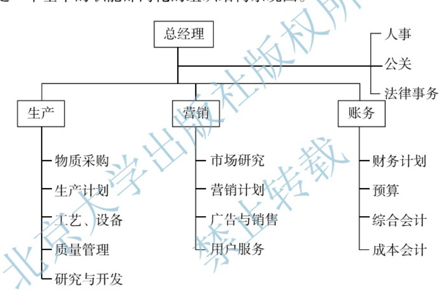


图 7.7 职能部门化组织结构



职能部门化的优点是使各部门充分发挥专业优势,有利于维护组织统一;缺点是协调困难,各部门易产生“隧道视野”,就是“本位主义”,由于各职能部门的专业人员除了本部门外,其余什么都不顾,就如同过隧道一样,除了本身领域外,其他什么都看不见。

2)产品部门化

按职能设立部门往往是企业发展初期、品种单纯、规模较小时的一种组织形式。但是随着企业的成长和品种多样化,把制造工艺不同和用户特点不同的产品集中在同一生产或销售部门管理,将给部门主管带来日益增多的困难。因此,如果主要产品的数量足够大,不同产品的用户或潜在用户足够多,那么组织的最高管理层除了保留公关、财务、人事,甚至采购这些必要的职能外,就应该考虑根据产品来设立管理部门,划分管理单位,把同一产品的生产或销售工作集中在相同的部门进行组织。

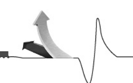


图 7.8 是一个典型的产品部门化的组织图。

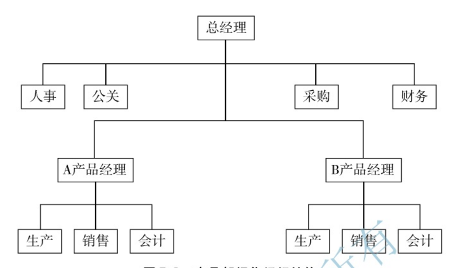


图 7.8　产品部门化组织结构

3）区域部门化

区域部门化是根据地理因素来设立管理部门的，不同地区的经营业务和职责划分给不同部门的经理。

组织活动在地理上的分散带来的交通和信息沟通困难曾经是区域部门化的主要理由。但是，随着通信条件的改善，这个理由已不再那么重要，取而代之的是社会文化环境方面的理由。随着管理理论研究的深入，人们越来越清楚地认识到社会文化环境对组织的活动有着非常重要的影响。不同的文化环境决定了人们不同的价值观，从而使人们的劳动态度、对物质利益或工作成就的重视程度及消费偏好不一样，因此，就要求企业采用不同的人事管理或营销方法。文化背景是历史形成的，历史上各个地区之间的相互封闭，使今天一定的文化环境总是同一定的地理区域相联系。因此，根据地理位置的不同设立管理部门，甚至使不同区域和生产、经营单位成为相对自主的管理实体，可以更好地针对各地区的劳动者和消费者的行为特点来组织生产和经营活动。

图 7.9 是一个典型的区域部门化的组织结构图。

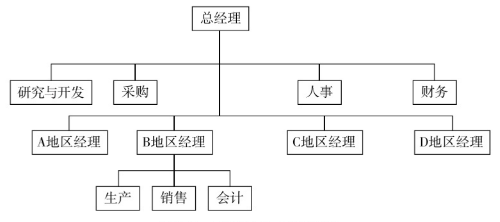


图 7.9　区域部门化组织结构

7.4.2 组织的层级化

1. 管理层次与管理幅度的互动性

管理层次是指组织内纵向管理系统所划分的等级数，一般分为3个层次：高层管理者，他们是组织的高层领导，主要职能是确定组织的发展目标和发展战略，决定组织的发展计划、发展方向和组织结构，建立重要的规章制度，协调组织与其他组织的关系等；中层管理者，他们将高层管理者的决策转变为指导基层管理者及员工的计划和步骤，担负着“承上启下”的职责；基层管理者，他们是处于第一线的监督人员，直接负责生产经营计划的实现，具体指挥着每一位员工。

管理层次与管理幅度密切相关。一般情况下，管理层次受到组织规模和管理幅度的影响，它与组织规模成正比，组织规模越大，所包括的人员越多，组织工作也越复杂，则管理层次也就越多。在组织规模一定的条件下，它与管理幅度成反比，主管所能直接控制的下属越多，管理层次也就越少；相反，管理幅度越少，则管理层次越多。管理层次与管理幅度的互动关系决定了两种基本的组织结构形态：扁平结构形态与锥型结构形态。图7.10显示了这两种组织管理幅度与管理层级的差别性。

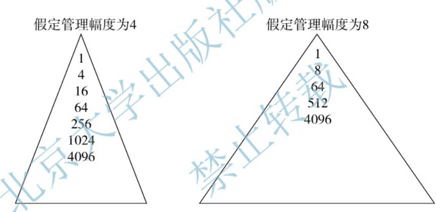


图7.10　管理幅度与管理层级比较图

1）扁平结构

扁平结构是指管理层次少而管理幅度大的一种组织结构形态。其优点：由于管理的层级比较少，有利于缩短上下级距离，密切上下级关系，并且信息的沟通和传递速度也比较快，因而信息的失真度比较低，管理费用也低；同时，由于管理幅度较大，上级主管对下属的控制也不会太呆板，这样被管理者有较大的自主性、积极性和满足感，有利于发挥下属员工的积极性和创造性。其缺点：过大的管理幅度增加了主管对下属的监督和协调；同时，下属也缺少了更多的提升机会；另外每个主管从较多下属中获得的信息，因其信息量大可能淹没了其中最重要最有价值的信息，从而可能影响信息的及时运用。

2）锥型结构

锥型结构是指管理层次较多而管理幅度较小的高、尖、细的金字塔式的组织结构形态。其优点：由于管理的层级比较多，管理幅度比较小，每一管理层级上的主管都能对下属进行及时的指导和控制；另外，层级之间的关系也比较紧密，这样有利于工作任务的衔接，同时也为下属提供了更多的提升机会。其缺点：过多的管理层级往往会影响信息的传



递速度，因而信息的失真度可能比较大，这又会增加高层主管与基层之间的沟通和协调成本，增加管理工作的复杂性；同时也可能使各层主管感到自己在组织中的地位相对渺小，从而影响积极性的发挥。

综合和发扬这两种基本组织形态的优点，要求确定合理的管理层次和管理幅度。由于管理层次的多少取决于管理幅度的大小，因此后者便成了矛盾的主要方面。

2. 影响管理幅度的因素

任何组织都需要解决主管人员直接指挥与监督下属数量问题，但在同样获得成功的组织中，每位主管直接管辖下属数量往往是不同的。根据孔茨和奥唐奈的介绍：美国五星上将艾森豪威尔在第二次世界大战中任盟军欧洲部队最高司令官时，有 3 名直属下级，而这 3 名下属没有一人有多于 4 名下属的；1975 年，通用汽车公司的总经理有两名执行副总经理和一个由 13 名副总经理组成的小组向他直接报告工作；同年一家管理较好的运输公司的最高主管直接领导 7 名主要下属……这些事实表明，努力去确定一种适用于任何组织的管理幅度是没有意义的，也是不可能有结果的。有效的管理幅度受到诸多因素的影响，主要有管理者与被管理者的工作能力、工作内容和性质、工作条件和工作环境。

1）工作能力

凡受过良好训练的下属，不但所需的监督比较少，而且不必时时事事向上级请示汇报，这样就可以减少与其主管接触的次数，从而增大管理幅度。同样的道理，素质和能力均较强的主管人员能够在不降低效率的前提下，比在相同层次担负类似工作的其他主管人员管辖较多的人员而不会感到过分紧张。

2）工作内容和性质

主管人员所处的管理层次越高，决策的工作量就越大，用于指导、协调下属的时间就越少，其管理幅度就越小；下属工作的相似性越大、计划越完善、非管理性工作越少，则管理幅度就可适当加大。

3）工作条件

主管人员的助手配备情况越好、掌握信息的手段越先进、不同下属工作岗位的分布越接近，则主管人员的管理幅度就可以越大。

4）工作环境

每一个组织都必须根据环境的变化进行及时的调整，环境变化越快，组织遇到的问题越多，组织变革的速度也就越快，主管人员对下属的指导时间和精力耗费也就越多，各层主管人员的管理幅度就越受限制。

7.5　人员配备

组织设计仅为系统的运行提供了可供依托的框架，框架要能发挥作用，还需要有人操作。因此，在设计了合理的组织机构和结构的基础上，还需为这些机构的不同岗位选配合适的人员。人员配备是组织设计的逻辑延续。

7.5.1 人员配备的概念、原则与重要性

1. 人员配备的概念

人员配备是指根据组织结构中所规定的职务的数量和要求，对所需人员进行恰当而有效的选择、考评和培训，其目的是配备合适的人员去充实组织中的各项职务，以保证组织活动的正常进行，进而实现组织的既定目标。简单地说，人员配备就是为组织结构的各职位配备称职的人员。为了获取称职的人员，可从外部招聘、挑选，也可以从内部选择，然后通过培训和发展，再安置到组织中的各个岗位。因此，人员配备不仅是取得组织所需要的人员，更重要的是对所得到的人员的使用，对组织的人力资源进行合理配置，并在使用过程中通过考评，确定人员的工作业绩和职业前途，为人员的升级、降级、遣散、培养等提供依据，从而使组织成员得到最佳使用。本节所说的人员配备基本上指的是主管人员的配备。

2. 人员配备的原则

1）因事择人原则

所谓因事择人原则是指应以所设职位和工作的实际要求为标准，来选拔符合标准的各类人员。选取人的目的在于使其担当一定的职务，并能按照要求从事与该职务相对应的工作。要使工作圆满完成并卓有成效，首先要求在保证工作效率的前提条件下安排和设置职位，其次要求占据该职位的人员应具备相应的知识和工作能力。因此，因事择人是实现人事匹配的基本要求，也是组织中人员配备的首要原则。

我国古代有个管工在施工中运用了“岗位匹配”的机制：他让腰粗的人背土——不伤力；让腿粗的人挖土——有劲；让驼背的人垫土——弯腰不吃力；让独眼龙看准绳——不分散注意力。



寓言《西邻五子》中说：“西邻有五子，一子朴，一子敏，一子蒙，一子偻，一子跛；乃使朴者农，敏者贾，蒙者卜，偻者绩，跛者纺；五子皆不愁于衣焉。”这位古代的西邻公对自己的五个孩子，根据其不同的情况，因人而异，安排不同的工作，让朴实无华的务农，机智敏捷的去经商，瞎眼的卜卦算命，驼背的搓麻，跛脚的纺纱。如此安排，人尽其才，发挥了各人的长处，又避开了各人的短处，可以说是“人尽其才”的典范。

特别提示

世界上没有垃圾，只有放错了位置的财宝。合理的配置是管理者必备的管理技能。在用人大师眼中，没有废人，正如武林高手，不需要宝刀名剑，摘花飞叶即可杀人，关键看如何运用。

2）因材起用原则

所谓因材起用是指根据人的能力和素质的不同，来安排不同要求的工作。从组织中人的角度来考虑，只有根据人的特点来安排工作，才能使人的潜能得到最充分的发挥，使人的工作热情得到最大限度的激发。如果学非所用、大材小用或小材大用，不仅会严重影响组织效率，也会造成人力资源计划的失效。



3）用人所长原则

所谓用人所长是指在用人时不能够求全责备，管理者应注重发挥人的长处。在现实中，由于人的知识、能力、个性发展是不平衡的，组织中的工作任务要求又具有多样性，因此，完全意义上的“通才”“全才”是不存在的，即使存在，组织也不一定非要选择用这种“通才”，而应该选择最适合空缺职位要求的候选人。有效的管理就是要能够发挥人的长处，并使其弱点减少到最小。



管理故事

清朝康熙年间在评定吴三桂等三藩之乱时，出现了一位著名的文人将军周培公，功成名就后有一次有人问周培公如何能以弱胜强，周培公言道，除严格军法之外，用人所长是最主要的，在我这里无不能用之人。有人就说那不一定吧？残疾人给你也能用吗？周培公认真地说当然能用。瞎子我让他晚上在阵地前沿听敌情，会比正常人发现敌情早；聋子做勤务兵，听不到军事机密；瘸子让他守炮台，跑不掉，只能死守。

其实，现实中哪有那么多全才，谁无缺陷？盯住他人的缺点，无可用之人，发现人的长处，人尽其才，天下尽是可用之人。人才就是用对地方的人，庸才就是用错地方的人。

特别提示

才干越高的人，其缺点也往往越明显。有高峰必然有深谷，所谓“金无足赤，人无完人”。作为管理者对下属决不能求全责备，应牢记“水至清则无鱼，人至察则无徒”。

4）动态平衡原则

处在动态环境中的组织是不断变革和发展的。组织对其成员的要求也是在不断变化的，当然，工作中人的能力和知识也是在不断提高和丰富的。因此，人与事的配合需要进行不断的协调平衡。所谓动态平衡就是要使那些能力发展充分的人，去从事组织中更为重要的工作，同时也要使能力平平、不符合职位需要的人得到识别及合理的调整，最终实现人与职位、工作的动态平衡。



管理故事

不拉马的士兵

一位年轻的炮兵军官上任后，到下属部队视察操练情况，发现有几个部队操练时有一个共同的情况：在操练中，总有一个士兵自始至终站在大炮的炮筒下，纹丝不动。经过询问，得到的答案是操练条例就是这样规定的。原来，条例因循的是用马拉大炮时代的规则，当时站在炮筒下的士兵的任务是拉住马的缰绳，防止大炮发射后因后坐力产生的距离偏差，减少再次瞄准的时间。现在大炮不再需要这一角色了。但条例没有及时调整，出现了不拉马的士兵。这位军官后来修改了条例并且受到了国防部的表彰。

特别提示

公司是不断发展的，管理者应当根据实际情况对人员数量和分工及时做出相应调整。否则，队伍中就会出现“不拉马的士兵”，那样不仅会给公司带来经济上的损失，而且会导致其他人员的心理不平衡，最终导致公司工作效率的整体下降。

3. 人员配备的重要性

人是组织中最重要的资源，是唯一具有主观能动性的资源和唯一具有双重身份的要素(既是管理主体，又是管理客体)。组织活动的进行、组织目标的实现，无一不是由人所决定的。因此，人员配备在组织职能中具有十分重要的地位。一些管理学家甚至把人员配备从组织职能中独立出来，看作管理的另一独立职能。

1）人员配备是组织有效活动的保证

组织目标的确定为组织明确了工作方向，组织结构的建立为组织提供了实现目标的条件。但是，要真正实现组织目标，还要靠组织中最主要的因素——人，没有人的组织是没有任何活力、没有任何功能的静态结构，也就无从谈起指导与领导及有效控制。人是组织中蕴藏着极大潜在能力的最重要的资源。

在组织的所有人员中，最重要的是主管人员。主管人员的基本任务是设计和维持一种环境，使身处其间的人能在组织内一起工作，以完成预定的使命和目标。由此可见，主管人员在整个管理过程中起着举足轻重的作用，是组织活动取得成效的关键人物。因此，有效地为组织机构配备各级主管人员是组织活动取得成效的最好保证之一。大到国家一级的组织，小到一个具体的企事业单位，主管人员配备得恰当与否，都是与组织的兴衰存亡密切相关的。



管理上有一个80∶20法则，又叫作“马特莱法则”，即关键的少数人制约着次要的多数人。管理人员是少数的，但是关键的；员工是多数的，但从管理角度上说，是处于从属地位的。

2）人员配备是组织发展的准备

人员配备的另一个重要性是在复杂多变的环境中为从事组织活动所需要的主管人员做好准备。正如在计划工作中指出的，计划是针对未来的情况，而未来的情况具有不肯定性，未来的主管人员都必须能很好地面向社会，适应由先进技术应用而产生的、不断增大的外部环境变化的影响及其对组织内部活动造成的复杂变化。因此，同其他管理职能一样，人员配备应有一个开放的系统方法，要着眼于未来，必须根据具体情况采取随机制宜的方法，对主管人员进行恰当而有效的选拔、培训和考评，以满足组织未来对主管人员的需要。

7.5.2　管理人员的选聘

1. 管理人员的来源

管理人员的来源有两种：一种是从内部选拔；另一种是从外部招聘。前一种是指在出现空缺职位时，由本组织在职的低级人员填补。后者是指在管理职位空缺时，向外界招聘合适的人员填补。这两种方法各有利弊，见表7－3。



表7-3 内部选拔和外部招聘的优缺点

人员选聘的途径	优点	缺点
内部选拔	对组织的人员有比较充实和可靠的资料供分析比较，候选人的长处和弱点都看得比较清楚，人选比较准确	组织对未来所需主管人员的供需缺口比较大
	被提升的组织内成员对组织的历史、现状、目标及现在的问题比较了解，有利于被提升的主管人员更快地熟悉和胜任工作	容易造成“近亲繁殖”，不易带来新的观念
	组织成员感到有提升的可能，工作有变换的机会，有“奔头”，从而可提高组织成员的兴趣和士气，使其有一个良好的工作情绪；可激励组织成员的上进心，努力充实并提高其本身的知识和技能；有利于调动组织成员的积极性	提升的人员数量毕竟有限，若有些成员条件大体相当，但有的被提升，有的仍在原来的岗位，这样，没有被提升的成员的积极性将会受到一定程度的挫伤
	可使组织对其成员的培训投资获得回收，获得比当初投资更多的培训投资收益	
外部招聘	有较广泛的人才来源满足组织的需求，并有可能招聘到一流的管理人才	应聘者对组织的历史和现状不了解，需要有一个了解和熟悉的过程才能有效地开展工作
	可避免“近亲繁殖”，给组织带来的新的思想、新的方法，防止组织的僵化和停滞	由于不太了解应聘者的实际工作能力，因而在招聘过程中不可避免地会过多地注意其学历、资历等，有时可能会对应聘者产生很大的失望
	大多数应聘者都具有一定的理论知识和实践经验，因而可节省在培训方面所耗费的大量时间和费用	可能对内部人员造成打击，使他们感到没有提升的机会，从而挫伤他们的积极性，影响他们的士气



招聘中常见的误区

1. 晕轮效应

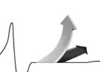
晕轮效应，又称光环效应，它是一种影响人际知觉的因素。这种爱屋及乌的强烈知觉的品质或特点，就像月晕的光环一样，向周围弥漫、扩散，所以人们形象地称这一心理效应为光环效应。该效应是指一个人的某种品质，或一个物品的某种特性给人以非常好的印象。在这种印象的影响下，人们对这个人的其他品质，或这个物品的其他特性也会给予较好的评价。

2. 刻板印象

刻板印象是指按照性别、种族、年龄或职业等进行社会分类形成的关于某类人的固定印象，是关于特定群体的特征、属性和行为的一组观念或者说是对于一个社会群体及其成员相联系的特征或属性的认知表征。

3. 首因效应

首因效应也叫作首次效应、优先效应或第一印象效应，是人与人第一次交往中给人留下的印象，是



在对方的头脑中形成并占据主导地位的效应。它是指当人们第一次与某物或某人相接触时会留下深刻印象，个体在社会认知过程中，通过“第一印象”最先输入的信息对客体以后的认知产生影响作用。第一印象的作用最强，持续的时间也长，比以后得到的信息对于事物整个印象产生的作用更强。

2. 管理人员选聘的标准

“士兵有权得到能干的指挥员”，这是古罗马凯撒大帝时就已成为名言的一句格言。同样，组织中的每个成员都有权得到最称职的管理干部。战争中，士兵们不得不把自己的生命托付给指挥作战的长官。类似地，在现代社会生活中，组织成员不得不把自己许多需要得到满足的希望寄托于优秀的管理人员。因此，必须选择合适的管理人员来担任合适的管理工作。合适的管理人员应具备以下 8 个方面的素质。

1）管理的欲望

强烈的管理欲望是有效地进行管理工作的基本前提。对某些管理人员来说，担任管理工作意味着在组织中将取得较高的地位、名誉及与之相应的报酬，这将产生很强的激励效用；但对大多数员工来说，管理意味着可以利用制度赋予的权力来组织劳动，意味着可以通过自己的知识和技能及与他人的合作来实现自我，这将获得心理上的极大满足感。对权力不感兴趣的人，当然不会负责任地、有效地使用权力，从而难以借此获得积极的效果。

2）正直诚信的品德

正直诚信的品德是每个组织成员都应具备的基本品质，管理人员尤其如此。由于担任管理职务具有相当大的职权，而组织对权力的运用往往难以进行严密、细致、及时、有效的监督，所以权力能否正确运用在很大程度上只能取决于管理人员的品德。

3）勇于创新的精神

管理的任务不仅在于执行上级的命令，维持系统的运转，而且要在组织系统或部门的工作中不断创新。只有不断创新，组织才能充满生机和活力，才能不断发展。创新意味着要打破传统机制的束缚，做以前没有做过的事，而这一切都没有现成的程序或规律可循，因此，创新需要敢于冒风险的精神。

4）较高的决策能力

对管理人员来说，不仅要计划和安排好自己的工作，更重要的是要通过一系列的决策，组织和协调好部属的工作。例如，本部门在未来一段时间内要从事何种活动？这种活动需达到怎样的工作效果？谁去从事这些活动？如何授权？利用何种条件、在何时完成这些活动等。

5）沟通的技能

管理人员要理解别人，也需要别人理解自己。组织成员之间的相互理解是组织成功的基本保证。理解要借助信息的沟通来完成，信息沟通是在“说”和“听”的过程中实现的。管理人员要通过充分地“听”与艺术地“说”来正确地理解上级的意图，认清组织的任务与目标，制订正确的落实措施，或巧妙地提出自己的不同意见，争取上司的赞同；同时，也要通过娴熟地运用听与说的技巧，准确地表达自己的思想，布置下属的工作，并充分聆听下属的怨诉，体察他们的苦衷，了解下属工作的进度，协调他们的活动。



6）组织协调能力

管理者的职责之一就是实现组织内部各部门各环节的密切配合，所以管理者应有较强的组织协调能力。

7）相应的业务知识和水平

管理者未必是专家，但了解一定的专业知识、具备一定的技术水平和能力仍是管理者不可缺少的条件。

8）健康的身体素质

常说健康的身体就是数字“1”，拥有的其他一切都是 1 后面的“0”，没有了最前面的“1”，其他一切都毫无价值。

3. 管理人员选聘的程序和方法

1）制订并落实招聘计划

当组织中出现需要填补的工作职位时，有必要根据职位的类型、数量和时间等要求确定招聘计划，同时成立相应的选聘工作委员会或小组。选聘工作机构可以是组织中现有的人事部门，也可以是代表所有者利益的董事会，或由各方利益代表组成的临时性机构。选聘工作机构要以相应的方式，通过适当的媒体介绍待聘职务的数量、类型及对候选人的具体要求等信息，向组织内外公开“招聘”，鼓励那些符合条件的候选人积极应聘。

2）对应聘者进行初选

当应聘者数量很多时，选聘小组需要对每一位应聘者进行初步筛选。内部候选人的初选可以根据以往的人事考评记录来进行；对外部应聘者则需要通过简短的初步面谈，尽可能多地了解每个申请人的工作及其他情况，观察他们的兴趣、观点、见解和独创性等，及时排除那些明显不符合基本要求的人。

3）对初选合格者进行知识与能力的考核

在初选的基础上，需要对余下的应聘者进行材料审查和背景调查，并在确认之后进行细致的测试与评估，其主要内容如下。

（1）智力与知识测试。该测试是通过考试的方法测评候选人的基本素质，它包括智力测试和知识测试两种基本形式。智力测试的目的是通过候选人对某些问题的回答，测试他的思维能力、记忆能力、应变能力和观察分析复杂事物的能力等。知识测试是要了解候选人是否具备待聘职务所要求的基本技术知识和管理知识，缺乏这些基本知识，候选人将无法进行正常工作。

（2）竞聘演讲与答辩。这是对知识与智力测试的一种补充，测试可能不足以完全反映一个人的素质全貌，不能完全表明一个人运用知识和智力的综合能力。发表竞聘演讲，介绍自己任职后的计划和远景，并就选聘工作人员或与会人员的提问进行答辩，可以为候选人提供充分展示才华和自我表现的机会。

（3）案例分析与候选人实际能力考核。在竞聘演讲与答辩之后，还需要对每个候选人的实际操作能力进行分析。测试和评估候选人分析问题和解决问题的能力，可借助“情景模拟”或称“案例分析”的方法。这种方法是将候选人置于一个模拟的工作情景中，运用各种评价技术来观测、考察他的工作能力和应变能力，以此判断他是否符合某项工作的要求。



知识链接

情景模拟的具体方法有很多，在这里主要介绍处理公文测验与无领导小组讨论两种方法。

1. 处理公文测验

(1) 向候选人提供“一揽子”公文，包括电话记录、下级请求报告、上级批件、公司内部报告、外部函件等。其中有重要事项，也有琐碎的小事。

(2) 要求候选人在规定时间内把这些公文处理完毕。

(3) 观察候选人在一大堆公文压力下的心理与行为，是分清轻重缓急、有条不紊或授权下属，还是杂乱无章，“眉毛胡子一把抓”。

(4) 询问候选人处理某些公文的依据是什么？有什么设想？为什么这样做而不那样做？

(5) 根据观测结果，选聘工作小组对候选人的管理能力做出集体评价。

2. 无领导小组讨论

无领导小组讨论的方法主要用于评价候选人的领导能力、合作能力、应变能力，其运用步骤如下。

(1) 将候选人对象编成若干小组。

(2) 规定身份，明确任务。向候选人提供相同的“公司”或“市场”材料，要求就公司在未来时期内增加盈利或提高市场份额制订对策。讨论时各自的指定身份是相同的，不存在领导与被领导的关系。

(3) 每个候选人根据提供的材料，开动脑筋，提出自己的看法和设想，进行讨论。

(4) 考核应变能力。讨论中每隔一定时间通报一次市场行情和企业生产情况的变化。有时，某个问题刚刚讨论完毕，解决问题的方案刚刚制订，便立即告诉候选人情况发生了变化。这时，要注意每个候选人的表现，在突然变化面前是焦躁不安、不知所措，还是沉着冷静、应付自如。

(5) 对参加讨论的每个人的领导能力、合作能力、应变能力进行评价，分配符合每个人能力的工作。

(4) 选定录用员工。在上述各项工作完成的基础上，需要利用加权的方法，算出每个候选人知识、智力和能力的综合得分，并根据待聘职务的类型和具体要求决定取舍。对于决定录用的人员，应考虑由主管进行一次亲自面试，并根据工作的实际与应聘者再做一次双向选择，最后决定选用与否。

(5) 评价和反馈招聘效果。对整个选聘工作的程序进行全面的检查和评价，并且对录用的员工进行追踪分析，通过对他们的评价检查原有招聘工作的成效，总结招聘过程中的成功与失败，并及时反馈到招聘部门，以便改进和修正。

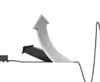
7.5.3 管理人员的考评

管理人员的考评，即对组织中管理人员的考核与评价，是人员配备工作的一项重要内容，也是整个组织管理体系中的一个重要组成部分。任何组织要想有效地实现其目标，就必须十分重视和切实做好管理人员的考评工作。

1. 管理人员考评的必要性

1) 考评可以了解管理人员的工作质量

只有通过考评反映出来的各级各类管理人员的工作质量信息，组织才能及时采取相应措施，帮助和指导各级各类管理人员，使他们的管理活动始终沿着组织的方向和目标进行。



2）考评是选拔和培训管理人员的需要

在选拔人员时，为了避免误用庸才、小材大用，浪费人才、大材小用；要做到人尽其才、人适其事、用人所长，就必须依靠正确的考评，对组织中的每位管理人员进行客观、公正、科学、有效的考评。同时，考评又是对人员进行有针对性的培训的需要。根据人员考评所提供的信息，可以明确哪些人在哪些方面存在哪些缺点和不足，需要就哪些对象、哪些内容采取何种方式进行培训等，它是人员培训的基础。此外，考评也是检查培训效果的唯一工具。通过考评可以知道被培训者在哪些方面已有提高，哪些方面尚有不足，哪些培训方式更有效等。

3）考评是完善组织工作的需要

通过考评可以看出一个组织的工作做得如何。人员工作效率不高，既可能是人员自身的原因，也可能是组织工作方面的问题，如组织内部的相互关系不明确，或信息渠道比较混乱等。通过考评，可以发现组织工作中存在的问题，从而采取措施完善组织工作，保证组织工作的有效性。此外，通过考评，可以及时调整组织中的人员结构，使能者上、庸者下，使组织内部人员结构不断得到优化。

4）考评是人员奖励的合理依据

对人员的奖罚是调动人员积极性的重要手段，而各种奖罚的依据就是考评。只有通过对人员工作的准确考核与评价，才有可能真正起到鼓励先进、鞭策落后的作用。对管理人员的考评也只有和奖惩制度紧密结合起来，才能使考评工作切实有效。

特别提示

员工受奖酬分配公平与否影响巨大，若分配不公将导致士气低落、工作消极，还会产生离心倾向，阻碍长期的组织归属感的形成，并容易造成企业上下人际关系的恶化，成为不安定因素。

2. 管理人员考评的要求

（1）考评指标必须客观。考评是以考评的指标为基础的，这就需要根据考评的内容，设计一系列考评指标，通过指标对人员的工作绩效进行考评。指标的客观性要求是指标的含义要明确具体，且尽可能量化。

（2）考评方法要可行。考评的方法要为人们所接受并能长期使用。这就要求考评项目要适中，考评结果要客观可靠。可采用考试法、成绩记录法、两两对比法、自我考评法及模糊数学考评法等，把定性考评与定量考评相结合，各种考评方法相结合。

（3）考评次数与时间要适当。

（4）考评结果要反馈。

（5）考评层次多样化。

7.5.4　管理人员的培训

1. 管理人员培训的意义与目标

管理人员的培训不仅可以为组织发展准备干部，而且通过培训，能够丰富管理人员的

知识，提高其素质与技能，从而增强管理人员的职业安全感，获得更多的发展晋升机会，有效地降低管理人员的离职概率。同时，管理人员的稳定，又能促进组织放心地进行人力投资，舍得投资培训，而不需要担心为他人做嫁衣。

旨在提高管理队伍素质，促进个人发展的培训工作，必须实现以下 4 个方面的具体目标。

1）补充新知识，提炼新技能

随着科学技术进步速度的加快，人们原先拥有的知识与技能在不断老化。国外有人曾统计分析，认为在学校学到的知识，5 年后就已经有 50% 过时了；大学学到的知识仅为实际工作中要求的 10%，其余 90% 需要在工作以后不断学习。为了使员工掌握与工作有关的最新知识和技能，就要对员工进行不断的培训。美国通用电气公司非常重视对在职员工的教育和培训，它深刻地认识到，在处于不断变化的社会中，不可能期望受到一次教育就一劳永逸。现在，已经没有一种教育或一种技能可以终身受用。学校教育的宗旨在于为学生的一生(其中大部分时间是工作)做好准备。但公司所需要的技能与学校所能提供的知识之间存在很大的差距，这个差距也迫使公司跨入教育领域。

2）全面发展能力，提高竞争力

员工培训的一个主要目的便是根据工作的要求，努力提高他们在决策、用人、激励、沟通、创新等各方面的综合能力，特别是随着工作的日益复杂化和非个人行为化，组织内部改进人际关系的能力要求不断提高，这使组织对合作的培训要求变得越发重要，这也是衡量组织竞争力的重要体现。

3）转变观念、提高素质

每个组织都有自己的文化、价值观念、行动的基本准则。员工培训的目标就是通过对组织中各个成员，特别是对新聘管理人员的培训，使他们逐步了解组织文化，接受组织的价值观念，按照组织中普遍的行动准则来从事管理工作，与组织同化。例如，通用电气公司的新成员进入公司后，首先接受的一项培训内容是有关公司或厂史和产业、组织机构、质量管理、规章制度、工资系统、福利待遇的简介及参观有关各个部门，目的在于使新成员尽快熟悉环境和业务，顺利开展工作。

4）交流信息，加强协作

组织培训员工的基本要求是要通过培训，加强员工之间的信息交流，特别是使新员工能够及时了解组织在一定时期内的政策变化、技术发展、经营环境、绩效水平、市场状况等方面的情况，熟悉未来的合作伙伴，从而实现准确而及时的定位。

知识链接

日本企业界的“经营即教育”思想在日本可以说是深入人心，得到了企业家们的普遍重视。日本所有企业都重视职工的素质，在录用新员工时，先看应聘人员的学历证书和特长证书，录用后必先送入培训机构接受训练，考试合格后才能顶岗上班。所有大企业都根据企业的特点和发展需要，制定了长期、中期、短期的人才培训计划，建立了多层次的职工教育训练组织和机构，拥有相当完善的现代化教育手段。“经营即教育”最早由一代经营之神松下幸之助系统地提出。自 1928 年松下创办电器产业以来，一直把教育作为其经营管理的核心。松下认为，事业是人为的，人才的培养是当务之急，他明确地提出



"松下造就人，兼而制造电器"。出于这种远见卓识，早在1964年，松下公司就在大阪建起了占地14.2万平方米的大型培训中心，这个中心一年开支可达40万亿日元。松下公司现有职工20万人，每年到培训中心学习的员工就有6万人左右。也就是说，全公司每年有1/3的员工接受培训，他们的口号是"松下制造东西，也制造人"。职工素质的提高，保证了松下电器公司的产品源源不断地涌向世界各地。

2. 管理人员培训的方法

知识更新与补充可以通过集中或业余学习等方式来进行，而态度的改变与技能的培养需要在参与管理工作的实践中长期不懈地努力。这里着重介绍旨在培养能力和改变态度的培训方法。

1）工作轮换

工作轮换包括管理工作轮换和非管理工作轮换。非管理工作轮换是让管理者轮流在公司生产经营的不同环节中去工作，以帮助他们获得各种工作知识，熟悉公司业务。管理工作轮换是在提拔某个管理人员担任较高层职务之前，让他先在一些较低层次的部门工作，以积累不同部门的管理经验，了解各管理部门在整个组织中的地位、作用及相互关系。

2）设置助理职务

在一些较高的管理层次设立助理职务，不仅可以减轻主要负责人的负担，使之从繁忙的日常管理中脱出身来，专心致力于重要问题的考虑和处理，而且具有培训待提拔管理人员的好处。比如，可以使助理接触较高层次的管理事务，并通过处理这些事务，积累高层管理经验，熟悉高层管理工作的内容与要求；还可以使培训组织者更好地了解受训者（助理）的管理能力。

3）设置临时职务

设置临时性职务可以使受训者体验和锻炼在空缺职位上的工作情景，充分展示其个人能力，避免彼得现象的发生。英国人劳伦斯·J. 彼得（Laurence J. Peter）首先发现在"在实行等级制度的组织里，每个人都崇尚爬到能力所不及的层次"。他把这种由于组织中有些管理人员被提升之后不能保持原来的成绩，反而可能给组织效率带来大滑坡的现象写成《彼得原理》一书。它所描述的实际上是这样一种事实：某个人被提拔担任管理职务之后，起初缺乏经验，表现平平，但随着工作时间的延长，管理经验不断丰富，能力不断提高，政绩不断改善，其能力超越了现任职务的要求。这时组织可能考虑将其再次提升。提升后又经历了一个从"表现平平"到"超越职务要求"的过程，于是再度提升。这样一直延续下去，直到晋升到某个较高职位后，能力不再提高，甚至不符合该职务要求。这就是彼得的所谓"爬到了能力所不及的层次"。对个人来说，已不再有晋升的机会；对组织来说，还会带来一定的损失，如何防止彼得现象的产生呢？从理论上讲，组织总是有可能及时撤换不称职的管理干部。但实际工作中，"表现平平"的管理者被降职的可能性极小。为对他们本人负责，组织往往需要给他们提供一个改善的机会，而当他们的能力确实不符合职务要求，组织下决心撤换时，他们可能已经在组织中产生了一些不利的影响。因此，在提升后消极地撤换不称职管理人员的方法需要付出极高的代价，积极的方法应分析彼得现象产生的原因，然后寻解决的方法。这种现象产生的重要原因是提拔管理人员往往是根据他们过去的工作成绩和能力，但是在较低层次表现优异、能力突出的管理者并不一定能胜任较高层次的管理工作，只有当这些人担任高层管理工作的能力得到证实后，组织才能考虑



将其晋升。证实其能否胜任高层次职务的一种可行方法是安排他担任临时性的代理职务。如果在代理期间，所表现出来的能力不符合该职务要求，显然不能由“代理”转为“正式”，这样就可避免错误提拔。

特别提示

改变单纯根据贡献决定晋升的企业员工晋升机制。



管理案例

东京迪士尼乐园员工培训

到东京迪士尼去游玩，游客碰到最多的是清洁工。因此，东京迪士尼将更多的培训集中在清洁工的身上。具体包括：第一，怎样才不会让灰尘飘起来？这个看似简单的动作会严格培训。扫地时还另有规定，开门时、关门时、中午吃饭时、距离客人15米以内等情况下都不能打扫。第二，学照相。十几台世界最先进的数码相机摆在一起，各种不同的品牌，每台都要学，因为客人会叫员工帮忙照相，可能会使用全世界上最新的照相机。如果员工不会照相，就不能很好地为顾客服务。第三，学包尿布。通过培训，员工不但要会抱小孩，还要会替小孩换尿布。给小孩换尿布时要注意方向和姿势，应该把手摆在底下，尿布折成十字形，最后在尿布上面别上别针，这些细节都要认真培训，严格规范。第四，学辨识方向。有人要上洗手间，“右前方，约50米，第三号景点东，那个红色的房子”；有人要买邮票，“前面约20米，第十一号景点，那个蓝条相间的房子”。客人会问各种各样的问题，所以每一名员工要把整个迪士尼的地图都熟记在脑子里，对迪士尼的每一个方向和位置都要铭记。第五，怎样与小孩讲话。迪士尼有很多小孩，如果迪士尼的员工碰到小孩在问话，都要蹲下，蹲下后员工的眼睛跟小孩要保持一个高度，不要让小孩子抬着头跟员工讲话。因为小孩是迪士尼的客人，将来可能成为回头客。

本章小结

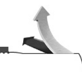
本章主要介绍了组织概述、组织结构的概念和类型、组织结构的设计、组织的部门化和层级化，以及人员配备。

组织概述主要介绍了组织的含义及功能，组织的类型。组织结构的含义主要介绍了组织结构的概念和特征；组织结构的类型包括直线制、职能制、直线职能制、矩阵制、事业部制及网络型结构；组织结构的变化趋势，一是分立化，二是柔性化。

组织结构的设计主要介绍了组织结构设计的任务、原则、程序；组织结构设计的任务是提供组织结构系统图和编制职务说明书，其原则包括目标导向原则、统一指挥原则、权责对等原则、专业分工与协作原则、管理幅度原则；组织的职权类型有直线职权、参谋职权及职能职权；组织中的职权关系为集权与分权的关系。

组织的部门化和层级化主要介绍了组织部门化的原则，包括因人设职与因事设职的原则，分工与协作的原则，精简高效的原则；组织部门的基本形式包括职能部门化、产品部门化及区域部门化；管理幅度与管理层次的关系及影响管理幅度的因素。

人员配备主要介绍了人员配备的概念、原则与重要性，管理人员的选聘、考评及培训。



名人名言

管理职责这一概念意味着：管理机构应该做出努力，要反对任何人为了自己得到好处而降低合作的效率。

——亨利·艾伯斯

对于组织运动的效果来说，预定目标的实现，取决于个人努力与群体努力的结合程度。

——美国管理学教授 卡斯特

没有组织就没有管理，而没有管理也就没有组织。管理部门是现代组织的特殊器官，正是依靠这种器官的活动，才有职能的执行和组织的生存。

——美国现代管理学之父 彼得·德鲁克

组织的必要是因为个人能力有限，组织的目的就是要团结一致，是为了合理分工；当你自己可以全盘控制的时候，你就不需要增加层级。

——台湾交通大学教授、管理大师 曾仕强

主管人员的管理能力可以分为各种技能，对于任何一个管理层次来说，他们毫无例外地需要非常熟练地把握人事技能。

——美国管理学家 卡茨

习 题

一、复习题

1. 选择题

（1）按照一定目的和程序组成的一种权责结构或角色结构，我们称之为(　　)。

A. 组织工作　　B. 组织结构

C. 管理学上的组织　　D. 一般意义的组织

（2）下列各项不属于组织工作的特点的是(　　)。

A. 组织工作是一个过程　　B. 组织工作是动态的

C. 组织工作是完整的　　D. 组织工作要考虑非正式组织的影响

（3）某公司有576名作业人员，如果基层管理人员有48人，中层管理幅度为4，经理层的管理幅度为3，则该公司经理层的人数是(　　)。

A. 3　　B. 4

C. 5　　D. 2

（4）企业设有生产、营销、财务、人事等部门，这种部门划分的方法一般是(　　)。

A. 按体制划分　　B. 按职能划分

C. 按产品划分　　D. 按区域划分

（5）某公司拟定将几个内部人员提升为管理人员，此举立即使员工产生了不满情绪，这种情况下，公司领导应(　　)。

A. 忽略不满情绪，坚持原方案

B. 改进考核制度，再次评价、分析候选人条件与业绩

C. 改为外部招聘

D. 放弃这几个候选人，改为提升他人

(6) 最早和最简单的组织结构的类型是(　　)。

A. 直线型　　B. 职能型

C. 参谋型　　D. 矩阵型

(7) 职能型组织结构的最大缺点是(　　)。

A. 横向协调差　　B. 多头领导

C. 不利于培养上层领导　　D. 适应性差

(8) 组成临时性项目小组的方法在组织中建立起(　　)。

A. 直线型结构　　B. 职能型结构

C. 矩阵结构　　D. 事业部制结构

(9) 在企业中按照产品、地区或经营部门分别设立部门或称分公司，实行集中领导下的分权管理，这种做法形成(　　)。

A. 直线职能型组织结构　　B. 多维立体组织结构

C. 事业部制结构　　D. 矩阵结构

(10) 组织中主管人员监督管辖其直接下属的人数越适当，就越能保证组织的有效运行，组织工作的这一原理是(　　)。

A. 监督原理　　B. 管理宽度原理

C. 管理层次原理　　D. 组织效率原理

(11) 在实现组织目标的过程中，起关键作用的是(　　)。

A. 主管人员　　B. 执行人员

C. 指挥人员　　D. 基层人员

(12) 现代观点认为，人员配备工作对组织的重要性越来越突出，它包括(　　)。

A. 选拔和培育人才　　B. 选拔和考评人才

C. 选拔、考评和使用人才　　D. 选拔、考评、培训和使用人才

2. 填空题

(1) ________又被称为斯隆模型。

(2) 在组织规模一定的情况下，管理幅度与管理层次呈________。

(3) 通过设置________可以避免彼得现象的产生。

(4) 人员配备的对象是________。

(5) 事业部制组织结构的管理原则是________。

(6) 组织结构设计中，划分管理层次的主要原因是________。

3. 判断题

(1) 直线职能制这种组织结构形式适用于环境变化及业务活动并不复杂的中小企业。(　　)

(2) 组织规模的研究表明，组织规模越大就越需要集权化。(　　)

(3) 对于规模较小，任务较为单一且人员较少的组织，一般适宜于采用职能制。(　　)

(4) 下属工作的相似性越大、计划越完善、非管理性工作越多，则管理幅度就可适当加大。(　　)

(5) 人们常用“外来的和尚好念经”形容新进入企业的外聘人员工作容易顺利展开。这主要是因为外聘人员具有更高的业务素质。(　　)

(6) 选拔管理人员时，重点应放在管理的欲望上。(　　)

4. 问答题

(1) 常见的组织结构形式有哪些？简述各自的适应性。

(2) 组织结构设计应遵循哪些原则？



（3）管理幅度与管理层次有什么关系？影响管理幅度的因素有哪些？

（4）怎样理解人员配备的重要性？为什么人员配备归属于组织工作？

（5）外部招聘与内部提升相比具有哪些优缺点？

（6）扁平结构与锥型结构相比具有哪些优缺点？

（7）人员配备的内容有哪些？怎样做好这些工作？

（8）简述管理人员进行考评的必要性。

5. 讨论题

（1）成功企业的管理模式是否完全相同？

（2）结合我国的一些优秀企业，谈谈它们是如何重视员工培训的？

二、案例应用分析

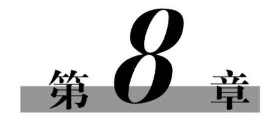
某工厂开工不久，就遇到了设备停工率高、废品率高、人工成本高等问题。为了弄清问题的原由，经理在工厂内开展了调查。调查结果显示：一些业务主管缺少与职责相称的职权，对工作中的问题无法做出及时的决策；一些员工对他们每天的任务不明确，也很少能从上级主管那里获得工作所需的必要信息，有时又会接受到不同领导的不同命令，导致员工无所适从；工厂内部还存在人浮于事的现象。针对这种情况，经理说："我们虽然建立了清晰的组织结构，但出现这些问题说明组织管理存在不足，需要进一步完善管理。"

问题：

（1）什么是职权？其含义是什么？

（2）请运用组织设计的相关原则对案例中的调查结果进行分析。

（资料来源：https：//www.zybang.com/question/51dcb83e4663d6ba06ebe5814ee89481.html.）



第8章 领　　导

教学目标

通过本章的学习，系统掌握领导的概念、领导者内含、领导者应具备的综合素质，了解领导的作用、领导集体的构成，重点掌握领导行为理论，以便在实践中灵活运用权变领导理论、领导生命周期理论、途径—目标理论等领导情景理论，在掌握领导相关理论和领导知识的基础上，要求在管理实践中提高决策、用人、用权、沟通、协调等的能力水平，充分体现领导者的领导艺术。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
领导的概念和作用	（1）掌握领导的概念及其与指挥的区别 （2）理解领导者的内涵和领导在组织中所发挥的作用	（1）领导的概念 （2）领导者的内涵 （3）领导的作用
领导者和领导集体	（1）能够按领导者素质内容提升自身素质 （2）掌握领导集体的合理构成	（1）领导者的素质 （2）提高领导者素质的途径 （3）领导集体的构成
领导理论	（1）理解领导理论 （2）掌握领导理论的运用	（1）领导特性理论 （2）领导行为理论 （3）领导情境理论
领导艺术	（1）掌握领导艺术的内涵 （2）具有一定的领导艺术水平	（1）决策艺术 （2）用人艺术 （3）用权艺术 （4）沟通艺术 （5）协调艺术 （6）日常管理艺术



> 领导干部要有识才的慧眼、用才的气魄、爱才的感情、聚才的方法，知人善任，广纳群贤。
>
> ——江泽民

基本概念

领导　指挥　现代特性理论　领导艺术　授权　领导行为三分理论　四分图理论　管理方格理论　权变领导理论　领导生命周期理论　途径—目标理论

导入案例

领导的驭人之术

牧羊犬笑话一只猎狗追不上兔子。猎狗说：“兔子是为了逃命，而我追不到兔子也有骨头吃，何必卖力呢?”主人于是多招了几只狗，并规定追不到兔子不给骨头吃，致使大家争先恐后，互相竞争。但好景不长，主人发现狗只抓小兔子，因为小兔子好抓。于是主人规定：按质量考核每只狗抓兔子的情况，如果所抓兔子的质量累计超过一定数量，这只狗老了之后也可享受吃骨头的待遇。

当主人为兔子数量大增而高兴时，有的猎狗说：“我们抓了那么多兔子，却只得到几根骨头，不如让捉来的兔子全部归自己。”结果，有的“狗才”流失了。

组织的竞争归根结底是人才的竞争。从这个角度说，人才是组织之本。这则寓言恰巧反映了人力资源管理的一个方面，即作为领导，一个管理者，怎样管理自己的下属，使他们充分发挥自己的才能，这是一个领导应该研究的驭人之术。

点评

领导需要领导艺术。

8.1　领导的概念和作用

8.1.1　领导的概念

领导一词通常有两种含义：一指领导者，即组织中的首领，一个组织的领导者犹如一个交响乐队的指挥，他能影响乐队中的每一个成员，并把他们的才能充分发挥出来，在他的指挥和统帅下，整个乐队协调配合，从而能演奏出和谐自然、优美动听的乐章；二指领导职能。作为管理职能的领导，其含义是什么呢？国外很多学者都做过专门的研究，并提出了自己的观点。

泰勒认为，领导是影响人们自愿努力以达到群体目标所采取的行动。

韦伯认为，有效的领导有一种魅力，即某种精神力量和个人特征，能够对许多人施加个人影响。



彼得·德鲁克认为，有效的领导应能完成管理的职能，即计划、组织、指导、度量。

孔茨认为，领导是一门促使其下属充满信心、满怀热情地完成他们任务的艺术。

拉尔夫·戴维斯认为，领导是一种说服他人热心于一定目标的能力。

里查德斯和格林洛尔认为，领导是一种影响过程，即领导者与被领导者的个人作用与特定环境相互作用的动态过程。

综合上述观点，领导的概念可描述为：领导是个体人与群体人之间的一种特殊的相互作用过程，是引导和影响个人或组织在一定条件下，实现某种目标的动态过程，也是运用一定权力进行指挥的过程。

领导的概念包括以下 4 个方面的含义。其一，领导是一种社会现象。领导及其行为是人类社会活动的客观现象，领导的基本要素是领导者、被领导者、客观环境和一定的目标，缺少任何一个要素都不能实现领导。这些要素及其运动过程都属于社会范畴。其二，领导的实质是领导行为。它是指为了实现一定的目标，领导者与被领导者、环境、目标之间的相互作用，是向组织目标推进的动态行为过程。其三，领导是一种影响力。这种影响力是相互的，即领导者对被领导者施加影响，反过来，领导者也受被领导者言行的影响。在向组织目标推进的过程中，相互启发和影响，但领导者对被领导者的影响是主要的。其四，领导行为需要权力和指挥手段。有权力才能实施领导行为，无权力，指挥无人听，所以，实施领导是运用权力进行指挥的过程。

1. 领导与指挥的关系

领导和指挥是紧密联系的，但并不等同。指挥是领导者促使个人或组织行为，以实现一定目标的艺术和手段。两者的联系表现在：①完成领导的职责离不开指挥，领导的职责就是要将一个组织的人、财、物有效地结合起来，协调运动，实现既定目标，这一过程离不开指挥，因为领导的水平和效果，除了非职位权力的作用外，主要是通过运用职位权力指挥而实现的；②指挥依附于领导，指挥离不开权力，而权力一般都集中在领导者手中，所以，指挥要依附领导来实现；③若把领导作为行动过程来理解，则领导和指挥就具有同等的含义。

领导和指挥还有明显的区别：①领导的概念更为广泛，领导的作用和影响力既包括对领导对象的直线驱动——发号施令，也包括曲线驱动——通过领导者的感召力、模范行为、品德来产生作用；而指挥主要是直线驱动，通过发号施令来实现其功能；②指挥是权力的附属物，离不开权力；而领导的有些职能不一定都要运用权力，而可以通过个人权威、模范行为等曲线驱动的方式实现。

2. 领导者与管理者的关系

领导是管理的一个职能，组织中的领导行为属于管理活动的范畴，但领导者与管理者有着明显的不同。

(1) 管理者的权力行使是建立在合法的、有报酬的和强制性基础上的对下属的命令行为，即所谓的管理者对下属的“直线驱动”，下属必须遵循管理者的指示。在这一过程中，下属可能尽自己最大的努力去完成任务，也可能只尽一部分努力去完成工作。在组织的实践活动中，后者是客观存在的。而领导者的权力行使可能是建立在合法的、有报酬的和强



制性基础上的，但更多的时候是建立在个人影响权和专长权以及模范作用的基础之上，即所谓的领导者对下属的“曲线驱动”。领导者可以做到无为而治，而管理者不能。

(2) 管理者产生于正式组织当中，他总是被任命的；而领导者虽可以产生于正式组织中，但很多时候产生于非正式组织当中。因此，一个人可能既是管理者，又是领导者，但一个人是领导者未必是管理者。例如，在非正式组织中的群众领袖就是最具有影响力的人，正式组织没有赋予他们职位和权力，他们也没有义务去负责组织的计划等管理工作，但他们却能引导和激励，甚至命令自己的成员，这些人自然地就成了领导者。

(3) 领导的本质是下属的追随和服从，它不是由组织赋予的职位和权力决定的，而取决于追随者的意愿。有些具有职位权力的管理者可能没有下属的服从，当然谈不上真正意义上的领导者。因此，一个人可能是管理者，但并不一定是领导者。从组织的工作效果来看，应该选择优秀的领导者从事组织的管理工作。

(4) 领导者的工作对象是人，而管理者的管理对象包括人、财、物等多种要素。

(5) 领导者的工作主要是设置目标、指明活动方向、人事安排、开拓局面、创造态势、给人以希望等。管理者的工作手段包括计划、决策、组织和控制等。对于领导者和管理者的不同，美国著名领导学专家沃伦·本尼斯(Warren G. Bennis)在与罗伯特·唐森德(Robert Townsend)合著的《重塑领导者——对话集》中也做出了明确的界定，他指出，管理者寻求稳定，领导者探求革新；管理者循规蹈矩，领导者独辟新径；管理者维持现状，领导者注重发展；管理者注重企业结构，领导者注重人力资源；管理者依赖控制，领导者激发信任；管理者目光短浅，领导者目光远大；管理者注重方式和原因，领导者重视事情和原因；管理者注重结果，领导者看到希望。

特别提示

管理者把事情做好，领导者做正确的事。

——著名管理学家　沃伦·本尼斯和伯特·内纽斯

8.1.2　领导者的内涵

领导作为一个动态的行为过程，是要由一定的人来实现的，致力于实现这一过程的人就是领导者。领导活动自古有之，它是伴随人类社会共同劳动而产生的，伴随社会分工的发展而发展的。有共同劳动的地方，就有领导者的存在。领导者是社会活动特别是领导活动4要素中关键的要素，他是领导活动过程中的组织者和指挥者。领导者在领导活动中所处的地位和作用，决定了其内含应该是责任、权力和服务三位一体的统一。

1. 责任

任何一位领导者，他承担了某一职务，因此就必须承担相应的责任。与权力相比，责任是第一位的，领导者首先要有责任意识，并在领导实践中体现，而权力是第二位的。权力是尽职尽责的手段和保障，责任是行使权力的目的。两者的关系应该是责权相当，以责定权。

2. 权力

领导者实施领导行为，首先必须拥有必要的权力。权力是影响他人行为的一种潜在能

力，是领导的基础和核心。一个领导者如果不具备与他的职位相称的一定权力，就无法通过自身活动去影响别人，也就无法实施其责任和使命。领导者的权力主要来自两个方面：一是职位权力，这种权力是由于领导者在组织中所处的位置而由上级和组织赋予的，它会随职务的变动而变动，在职有此权，不在职就无此权；二是非职位权力，即个人影响权，这种权力不是由于领导者在组织中的位置，而是由于领导者自身的某些特殊条件才具有的，如领导者的道德、品质、性格、作风、丰富的知识、丰富的经验、卓越的才华、良好的人际关系、善于体贴下属等。这种权力不随职位的消失而消失，而且这种权力对人的影响是发自内心的、长远的。现代领导学认为，在一个组织内部，领导者的权力有以下 5 种表现形式。

（1）法定权。它来自一个组织或团体正式授予领导者的法定地位。这是一个组织内各级领导职位所具有的正式的权力。每一级的领导者都必须拥有一定的法定权，才能维护某一职位的权威性。但法定权不一定都是由领导者本人来实施，往往可以通过组织内的政策和规章制度来实施。

（2）强制权。这是一种对下属精神上或物质上进行威胁强迫性的权力，是一种惩罚性的权力。强制权可使下属意识到，违反纪律和规章制度就会受到惩罚。为了保证组织工作的顺利开展，领导者拥有这项权力是必要的，但决不能滥用，否则容易导致专制的独裁者。现代领导科学认为，强制权的运用是十分有限的，如果领导者把它看作唯一的权力，那么将是一种十分危险的错误倾向。

（3）奖励权。它是强制权的对立物，可使下属认识到，完成一定的任务会带来一定的奖励。这种奖励不仅包括物质奖励还包括精神奖励。正确使用这种权力，有利于进一步调动并维持下属的积极性。

（4）个人影响权。这种权力是领导者因具有良好的品质、高尚的道德、优良的作风、广博的知识等而受到下属的称赞和佩服而具有的。它实际上是依靠领导者个人的魅力来影响下属，是建立在下属发自内心的认可基础上的。

（5）专长权。它其实也属于个人影响权范畴，只是近些年来，社会倡导专家型领导，从而把专长权单独从个人影响权中提炼出来。它是领导者因具有专门的知识和特殊的技能，或者是才智超群，而赢得同事和下属的好感和钦佩，从而具有的权力。

上述 5 种权力中，前 3 种权力属于职位权力，任何人只要有了一定的领导职位，他就同时拥有相应的这种权力；后两种属于非职位权力。在现代领导科学中，特别重视非职位权力的研究，认为非职位权力是领导权威的主要源泉，它是取得职位权力的客观基础，又是加强领导权(职位权力)的重要保证。所以，现代领导应注重非职位权力的培养，只有职位权力和非职位权力运用恰当，才是一名高水平的领导者。



佛塔上的老鼠与猫

一只四处漂泊的老鼠在佛塔顶上安了家。

佛塔里的生活实在是幸福极了。老鼠既可以在各层之间随意地穿梭，又可以享受丰富的供品，甚至



还享有别人无法想象的特权，那些不为人知的秘籍，它可以随意咀嚼；人们不敢正视的佛像，它可以在上面自由休息，兴起之时，甚至还可以在佛像头上留下些排泄物。

每当善男信女们烧香磕头的时候，这只老鼠总是看着那令人陶醉的烟气慢慢升起。它猛抽着鼻子，心中暗笑："可笑的人类，膝盖竟然这样柔软，说跪就跪下了！"

有一天，一只饿极了的野猫闯了进来，它一把将老鼠抓住。

"你不能吃我！你应该向我拜跪！我代表着佛！"这位高贵的俘虏抗议道。

"人们向你跪拜，只因为你所占的位置，不是因为你！"

野猫讥讽道，然后，它像掰开一个汉堡那样把老鼠掰成了两半。

这个具有讽刺意味的故事告诉领导者，自己手中的权力是多么脆弱。一个成功的领导者应该最大限度地抓住各种权力并稳定自己的权力。

3. 服务

领导者也意味着一种服务。领导者要有服务社会、服务人民、服务下属的观念。毛泽东同志说过："我们一切工作干部，不论职位高低，都是人民的勤务员，我们所做的一切，都是为人民服务的。"树立为人民服务的意识，不仅是领导者作为"公仆"的地位所决定的，而且是领导者在组织内树立威信、巩固地位、取得被领导者支持的重要源泉。



鱼缸法则

鱼缸是玻璃做的，透明度很高，不论从哪个角度观察，里面的情况都一清二楚。将鱼缸法则运用到管理中，就是要求领导者增加各项工作的透明度。各项工作有了透明度，领导者的行为就会置于全体下属的监督之下，就会有效地防止领导者滥用权力，从而强化领导者的自我约束机制。

8.1.3 领导的作用

1. 决策作用

决策理论的代表人西蒙认为管理就是决策，管理就是由一系列的决策组成的。领导是组织的大脑，必须对组织中重大的、全局性的工作负责，必须确定组织发展的近期目标、中期目标和长期目标，并对实现目标的方法、措施和步骤等方案进行选择。领导在决策中的作用主要体现在3个方面：①组织作用，领导在决策时通常要借助外脑，请组织内外的专家、学者、有经验者及其他人员出谋献策，形成可供选择的多种方案；②决策作用，决策就是对多种方案的选择，在权衡利弊得失后，必须选择一套令人满意的方案；③创新作用，在决策过程中领导者不仅是组织者、抉择者，还是创造者，这主要归功于领导者具有的全局观、战略观和信息的优势，使其能权衡利弊，修正完善种种方案并创造性地提出行之有效的方案。因此，领导者在决策中的作用是不可替代的。

2. 用人作用

古人云："为政之要，惟在得人。"人是组织各种资源中最宝贵的、最重要的资源，而且不同职位需要不同的人才，领导的重要职责就是将有不同特长的组织成员安排到最适合



的岗位上，做到人尽其才，以确保组织的高效运作。这项工作依赖于领导的两大优势：一是对组织的需求充分了解，领导最了解组织的总目标和各部门的分目标，最清楚需要什么样的人去实现目标；二是选才视野的开阔性，领导的工作性质决定其必须与组织成员建立广泛的联系，这为考察、培养和选拔管理者打下了基础。

3. 指挥作用

正如任何乐队都离不开指挥一样，任何有序的社会组织也都需要领导者的统一指挥。领导的指挥作用主要体现在3个方面：一是统一命令，避免下级接受多头命令及局部为政的现象出现；二是思想指导，在集体活动中，领导者需要头脑清晰、胸怀全局，能高瞻远瞩，运筹帷幄，帮助人们认清形势，指明活动的目标和达到目标的途径；三是协调行动，在集体活动中，即使有了明确的目标，由于每个人的才能、理解能力、工作态度、价值观、性格、地位等不同，加上内外因素的干扰，人们容易在思想上发生各种分歧，在行动上出现偏离目标的情况，因此领导者要善于处理和平衡各种关系和力量，调节人与人之间的矛盾，合理使用组织的资源，使组织成员之间、部门之间形成合力，为共同目标而努力。

4. 激励作用

哈佛大学威廉·詹姆斯(William James)通过对员工激励的研究发现，在按时计酬的制度下，一个人要是没有受到激励，仅能发挥能力的20%～30%，如果受到正确而充分的激励，就能发挥其能力的80%～90%，甚至更高。所以领导在组织活动中的激励作用非常重要。一个好的领导者，要善于启发组织成员多出主意多想办法，激发他们蕴藏的聪明才智和工作热情，最大限度地调动每个组织成员的积极性和创造性。为此，领导者应当经常深入组织内部，了解成员的疾苦和要求，为他们排忧解难，要善于与成员沟通，关心成员、爱护成员，激发和鼓舞他们的士气，使组织保持蓬勃向上的发展势头。

5. 应变作用

应变作用是指领导者要善于处理正常活动中出现的不正常情况。在瞬息万变的社会环境中，领导活动必须随着环境的变化而变化，领导者不仅要能处理正常情况下的各项工作，而且要能掌握及时、准确的信息，妥善处理“突变”情况下的各种问题。

8.2 领导者和领导集体

随着现代社会的进步与发展，组织比以往任何时候都需要有一个好的领导者和领导集体。组织的素质在很大程度上是由领导者的素质决定的。在领导集体中，为首的领导者特别重要，他在其中起着核心和舵手的作用。但是，现代管理活动异常复杂，单靠一个人的聪明才智，是很难有效地组织和指挥各项活动的。因为无所不能的全才很少，多数是某一方面的专才，如果专才组织得好，也可以构成全才的领导集体。一个具有合理结构的领导集体，不仅能使每个成员人尽其才，做好各自的工作，而且能通过有效的组合，发挥巨大的集体力量。



8.2.1　领导者的素质

领导者的素质是指一个领导者应具备的各种条件在质量上的综合。不同行业、不同的领导层次、不同的社会实践对领导者素质的要求不同。我国的管理学者，在研究和吸收了西方现代管理科学中的合理成分，总结了我国自己丰富经验的基础上，对领导者应该具备的素质做了系统的总结，即领导者的素质应包括 4 个方面内容：品质、知识、能力和身体。

1. 品质素质

领导者作为一个组织或团体的“象征”，职工效仿的“楷模”，其领导作用的大小并不完全取决于职位的高低，而在很大程度上取决自己在品质方面的形象。品质是一个综合的概念，一般包括以下几方面内容。

（1）政治品质。作为一个领导者必须有明确的政治方向、坚定的政治信念；坚持马列主义、毛泽东思想和邓小平理论；实践江泽民“三个代表”重要思想；坚定不移地贯彻党的路线、方针、政策和全心全意为人民服务；在政治上同党中央保持一致，有明确的是非观念，以大局为重，正确处理国家、集体和个人的关系。

（2）道德情操。领导者要有高尚的品格，遵纪守法、廉洁奉公、文明礼貌、谦虚谨慎、为人善良、待人真诚、富有同情心。

（3）思想作风。工作以身作则、言行一致、严于律己、宽以待人、作风民主、讲实话、干实事、求实效、密切联系群众、关心群众疾苦、处事公道、有强烈的事业心、有责任感和创业精神。

（4）心理素质。要胸怀宽广、豁达大度、胜不骄、败不馁、热情开朗、情绪稳定、遇事果断；正确看待名利地位，有自信心和健康的情感，具有敢于破除旧观念、旧思想的束缚，以及勇于探索和创新的心理品质；具有坚韧的毅力和百折不挠的精神。



好赌的士兵

有一士兵十分好赌，他被调到另一个军队，介绍信写道：该士兵好赌。

新军官问：“你好赌？平时赌什么？”

士兵说：“我什么都赌，比如现在，我第一次见到你，但我就知道你右手臂有胎痣。如果真的没有，我输你 500 元。”新军官听后，连忙把上衣脱下，“没胎痣。”新军官收下士兵的 500 元钱。

当天，这位新军官见到了士兵的原上司，得意扬扬地对他说：“你那个好赌的部下，一来就被我治了一下，输给我 500 元！”原上司没好气地答道：“你太自信了，傻瓜！那赌鬼临走时跟我打赌 2000 元，说一见到你，就要你打赤臂。哼，就是你让我输去 2000 元啊。”

2. 知识素质

知识是能力的基础，才华出众的人总是知识丰富的人。培根说过：“知识就是力量”。知识丰富的领导者不仅可以提高领导能力，而且容易与人接近，博得人们的信任，从而提



高影响力。现代领导者应具有的知识结构主要包括以下几个方面。

（1）专业知识。现代社会倡导专家型领导，各级领导者必须精通业务，掌握所从事专业的全面知识，使自己成为主管的单位、部门或行业的专家。

（2）管理知识。领导者不仅要掌握管理学、领导学的一般原理和方法，而且要熟悉本行业、本部门或本单位特殊的规律和方法；不仅要懂得现代管理组织的一般结构与功能，而且要熟悉自己主管的组织的特殊结构和功能；不仅要懂得各种传统的管理理论和方法，而且要掌握现代管理理论的新发展和各种现代管理技术的新发明；不仅要懂得对财、物及信息的管理，更要懂得对人才的识别、任用、培养等方面的管理。

（3）相关知识。领导者不仅要成为专家，还要成为通才，掌握与专业知识和管理知识相关的知识。与专业相关的知识领域，具体内容视领导者涉及的专业而定；与管理相关的知识领域有社会学、经济学、统计学、心理学、市场营销学、各种法令、法规、条例等。

领导者的知识结构和内容随着社会的发展、科技的进步而不断更新，要求领导者及时吸收新知识，而且知识要有一定的广度和深度，使其掌握具有时间概念的 T 型知识结构，即测定知识的指标要有深度、广度和时间度。

3. 能力素质

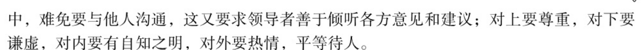
领导者要完成职责，除了具有其他必要因素外，能力也是完成职责的关键因素，领导者处于一定职位上，必须具有与其职务相称的能力素质，才能完成其领导职责，并不断开创新的局面。

（1）较强的分析、判断和概括能力。领导者能在纷繁复杂的事务中，透过现象看清本质，抓住主要矛盾，把握问题的症结，并能预测事物的发展趋势，做出敏锐的反应，运用逻辑思维，进行有效的归纳、概括，找出解决问题的办法。

（2）不断探索和创新的能力。它既是一种高层次的思维活动能力，又是一种多层次的实践创造能力。它要求领导者对新事物敏感，富有想象力，思路开阔，不因循守旧、墨守成规，善于发现新问题，善于提出新设想、新方案，勇于探索、创新，并激励下属在工作中不断创新。

（3）统驭能力。领导者统驭能力一般是指领导活动中的决策、组织、协调、指挥和控制等一系列驾驭全局的能力。决策是统驭能力的核心，领导者要做出正确决策除了具有正确的判断能力外，还要具有全局观念、战略眼光、胆识魄力和优化选择能力。组织协调是统驭能力的重要环节，领导者为了有效地实现组织目标，必须善于运用组织力量，协调好人力、物力和财力，以期达到综合平衡，取得最佳效果。指挥和控制是统驭能力的关键，领导者指挥的有效性在于权力的正确运用，奖惩严明、公正、及时。同时，实行全面有效的控制，必须加强基础管理，健全规章制度，建立完整的信息管理系统。

（4）社会交往和沟通能力。社会交往是领导者开展工作必不可少的一项活动，社交能力是多种能力的综合，如表达能力、反应能力及逻辑思维能力等，同时，还应注意在不同场合的一些社交礼仪，这是对自己和他人的尊重，也是一种知识和修养的体现。在交往



中，难免要与他人沟通，这又要求领导者善于倾听各方意见和建议；对上要尊重，对下要谦虚，对内要有自知之明，对外要热情，平等待人。

（5）知人善任能力。用人是领导的重要职责，用人之先，在于识人。领导者要有别具识人的慧眼和用人的气魄，要善于发现、培养、提拔和使用人才，用其所长，委以适当工作，并且敢于起用新人。

4. 身体素质

身体素质包括体力素质和脑力素质。领导者繁忙的外事活动和内部管理，需要领导者拥有健康的体魄、充沛的精力和敏捷的思维。领导者要保持健康的身体，需要有良好的心态和饮食习惯，要坚持锻炼身体，善于用脑，勤于思考。



寓言故事

百兽之王

在动物举行的舞会上，一只猴子做精彩的表演，跳得很棒，百兽们十分赞赏，于是推举猴子为王。一只狐狸十分嫉妒，要设计害它。一天它看见猎人设下的带诱饵的捕肉器，把猴子领到那里说："我找到了上好的鲜肉，想献给大王，您去拿吧。"猴子一拿肉，立刻触动了机关，被困在捕肉器里。猴子大骂狐狸黑了心肠，用陷阱来害自己。狐狸却说："猴子，像你这样没有见识，缺乏领导素质，也配做百兽之王吗？真是笑话。"

8.2.2 提高领导者素质的途径

任何人都不可能天生具有领导素质，都需要后天的培养和锻炼。任何领导都必须自觉地提高自身素质，而提高领导者素质的根本途径是学习和实践。

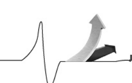
1. 不断学习，更新知识

在知识经济时代，知识就是财富、知识就是力量，科技飞速发展，知识推陈出新，作为领导者必须不断充实自己，更新知识。知识浩如烟海，学习哪些知识，首先必须明确，人生必读的书有3类，一是指导性理论类书籍；二是谋生性技能类书籍；三是生活性修养类书籍。明确哪些书先学，哪些书后学，哪些书暂不用学，哪些书深学，哪些书浅学。要根据自己所从事的工作来确定内容和阅读顺序。

2. 勇于实践，积累经验

知识是能力的基础，但知识本身不是能力，从知识到能力有一个转化过程。实践是其转化的中间关键环节，把从书本及间接学来的知识，在实践中应用、总结，这时发挥的能力是对原有知识的深化和再创造。领导者在这种转化过程中，不断找到事物发展的规律，从而使领导能力不断得到提高，如图8.1所示。

总之，对于领导者来说，学习和实践是无止境的。只有通过不断学习，不断实践，才能使认识得到螺旋式上升，使能力得到不断升华，人性得到完美发展，从而有效地提高领导者素质。



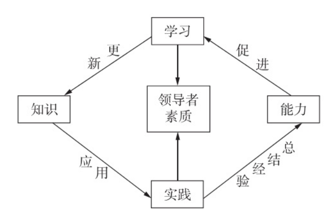


图 8.1　领导者素质提高模式

8.2.3　领导集体的构成

一个具有合理结构的领导班子，不仅能使每位成员人尽其才，做好各自的工作，而且能通过有效的组合，发挥巨大的集体力量。领导班子的结构一般包括年龄结构、知识结构、能力结构、专业结构等。

1. 年龄结构

不同年龄的人具有不同的智力和经验，因此，寻求领导班子成员的最佳年龄结构是非常重要的。领导班子应该是老、中、青三结合，向年轻化的趋势发展。

现代社会处于高度发展之中，知识老化的周期越来越短。尽管随着年龄的增长，也会增加知识数量的积累，但吸收新知识的优势无疑属于中青年人，人的知识水平的提高与年龄的增长，不是正比关系。现代生理科学和心理科学研究表明，一个人的年龄与智力有一定的定量关系，即年龄在 18 ~ 49 岁的人的记忆力、比较和判断力，以及动作和反应能力都是最佳状态，中青年占有明显的优势。人的经验与年龄一般成正比关系，年老的人经验往往比较丰富。因此，领导班子中老、中、青结合，有利于发挥各自的优点。

领导班子的年轻化是现代社会的客观要求，是组织现代化大生产的需要。它是指一个领导集体中应有一个合理的老、中、青比例，有一个与管理层次相适应的平均年龄界限，既要防止领导老化，又要保证领导的继承性，而且在不同管理阶层中，对年龄的要求，对年轻化的程度，应有所不同。一般情况下，越是基层领导者越应年轻些，而在高层，领导者的年龄可大一些，但也要注意尽可能扩大中青年的比例。

2. 知识结构

领导集体的知识结构是指领导群体成员必须具有较高的文化知识和具有各方面的知识，必须是有较高文化水平的领导管理人才。就是说，领导班子的知识结构，一是要高；二是要多层次多因素。所谓高是指领导班子成员的知识水平不仅要高于普通群众，还要高于下一级群体。所谓多层次多因素是指领导群体每个成员的知识水平应当有差异。这是因为领导班子各个成员分管工作的性质不同，需要的知识也就不同。知识构成配比不同能达到互补的目的，从而增加知识结构的科学性。

就知识结构来看，领导班子每个成员都应当是专才与通才的结合，即专业知识与广博



知识的结合。从总体上讲，领导班子必须建立一个以正确理论为指导，以科学文化知识为基础，以领导管理知识为主体的立体的知识结构。既要熟通哲学、政治经济学，又要掌握社会科学、自然科学、思维科学的知识，还要具备领导科学、管理科学、行为科学等方面的知识。

3. 能力结构

领导的效能不仅与领导者的知识有关，而且与他运用知识的能力有密切的关系。这种运用知识的能力对于管理好一个组织是非常重要的。能力是一个内容十分广泛的概念，它包括决策能力、判断能力、分析能力、指挥能力、组织能力、协调能力等。每个人的能力是不相同的，有的人善于思考分析问题，提出好的建议与意见；有的人善于组织工作等。因此，组织领导班子中应包括不同能力类型的人物，既要有思想家，又要有组织家，还要有实干家。

4. 专业结构

专业结构是指在领导班子中各位成员的配备应由各种专门的人才组成，形成一个合理的专业结构，从总体上强化这个班子的专业力量。在现代社会里，科学技术渗透一切领域，科学技术是提高生产经营成果的主要手段。因此，领导干部的专业化是搞好现代经营管理的客观要求。

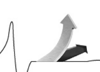
8.3　领导理论

为了解决有效领导的问题，西方许多管理学家和心理学家进行了长期的调查和实践，从不同角度进行了研究，提出了各种理论。这些理论从研究的内容上分类，大致可分为3类，即领导特性理论、领导行为理论和领导情境理论。领导特性理论试图用领导者应具备的素质来解释领导者是什么样的人，认为领导效率的高低主要取决于领导者的品质。领导行为理论阐述了领导有多少种行为，领导的有效性不在于领导者个人的品质，而在于领导者的行为，视不同情况采取不同行为。领导情境理论认为有效的领导者不仅取决于他们的行为，而且取决于领导所处的环境，这种环境包括领导者的特征、被领导者的特征、工作性质、组织特征等。领导情境理论使领导行为有的放矢，更加有针对性和有效性。行为理论是情境理论的基础，情境理论是行为理论发展的必然结果。

8.3.1　领导特性理论

领导特性理论亦称领导个人品质理论，它是研究领导者的个人特性对领导成败的影响。这种理论是由西方心理学家开始研究的。他们的出发点是根据领导效果的好坏，找出好的领导人与差的领导人在个人品质上的差异，由此确定优秀的领导人应具备哪些品质和特性。他们认为，只要找出成功领导人应具备的优点，再考察某个组织的领导人是否具有这些优点，就能断定他是否是一个优秀的领导者。

特性理论按其对领导特性来源所做的不同解释，可分为传统特性理论和现代特性理论。



1. 传统特性理论

早期的领导理论研究者一直把领导者的品质特征作为描述和预测领导成效的因素，着重探索有效的领导者与一般人在品质上的区别。认为在领导者和被领导者之间、有效领导者和无效领导者之间存在个人品质的差异，并且认为领导者所具有的特性是与生俱来的，是由遗传决定的，即遗传决定论，甚至还将人的相貌、体形作为评价领导者是否称职的标准。

持这种理论的人，曾试图在社会上找出天才领导者所具有的个人特性。例如，吉布(Gibb)1969 年的研究认为，天才的领导者应具有 7 项特征：善言辞、外表英俊潇洒、智力过人、具有自信心、心理健康、有支配他人的倾向、外向而敏感。斯托格狄尔(Stogdill)等人认为领导者天生的特征有 16 项：良心、可靠、勇敢、责任心强、有胆略、力求革新与进步、直率、自律、有理想、良好的人际关系、风度优雅、胜任愉快、身体健康、智力过人、有组织力、有判断力。随着时间的推移，人们研究发现，领导者与被领导者、成功的领导者与失败的领导者之间没有质的差别，只存在量的差异。在传统的特性理论研究中，出现了种种矛盾和问题，这使人们逐步认识到领导特性的遗传决定论是错误的。

2. 现代特性理论

研究现代特性理论的管理学家和心理学家认为，领导是一个动态过程，领导的特性和品质不是与生俱来的，而是在实践中形成的，是可以通过后天的训练和培养加以造就的。不同的研究者对领导者应具备的特性说法不一。日本企业界要求领导者具备 10 项品德，即使命感、责任感、信赖感、积极性、忠诚老实、进取心、忍耐性、公平、热情和勇气。同时还需具备 10 项能力，即思维决策能力、规划能力、判断能力、创新能力、洞察能力、劝说能力、对人理解能力、解决问题能力、培养下属能力和调动积极性能力。最具代表性的是美国普林斯顿大学包莫尔(W. T. Baumol)提出的企业家应具备的 10 个条件。

（1）合作精神：即愿意与他人一起工作，能赢得人们的合作，对人不是压服而是感动和说服。

（2）决策能力：即依据事实进行决策，具有高瞻远瞩的能力。

（3）组织能力：即能发掘下属的才能，善于组织人、财、物。

（4）精于授权：既能大权独揽，又能小权分散。

（5）善于应变：即机动灵活，善于进取，不墨守成规。

（6）敢于创新：即对新环境、新事物和新观念有敏锐的感受能力。

（7）敢于负责：即对上级、下级、同事及用户抱有高度责任心。

（8）敢担风险：即敢于承担决策带来的风险，有创造新局面的信心和雄心。

（9）尊重他人：即重视和采纳别人的意见，不盛气凌人。

（10）品德高尚：即品德为社会人士及员工所敬佩。

8.3.2　领导行为理论

1. 领导行为三分理论

该理论是研究领导方式的类型及不同领导方式对职工的影响，以期寻求良好的领导风



格。这一理论的创始人是美国社会心理学家库尔特·勒温(Kurt Lewin)。他认为，仅有良好的领导素质还不足以保证领导者的工作效率，要进行有效的领导，领导者必须充分利用自身素质，同时还必须选择恰当的领导方式。从领导者对权力的运用角度，把领导方式分为专权型、民主型和放任型。

领导方式是领导者从事领导活动所遵循的比较稳定的领导模式，是领导职能与管理效益之间的转换媒介。领导方式是由领导的组织结构、沟通渠道、工作程序和领导者个人的学识、才能、气质素养等因素决定的。

(1) 专权型领导方式。它是指领导者个人决定一切，然后命令下属执行，要求下属绝对服从，并认为决策是领导者一个人的事，其他人不能参与。具体特点：独断专行，从不考虑别人意见；从不把任何信息告诉下级，下级只能察言观色，奉命行事；主要依靠行政命令、纪律约束、训斥和惩罚，只有偶尔的奖励；很少参加集体的社会活动，与下级保持相当大的心理距离，下级也畏而远之。

(2) 民主型领导方式。它是指领导者发动下属讨论，共同商量，集思广益，然后做出决策，上下级关系融洽，合作一致地开展工作。具体特点：所有的政策在领导者的鼓励和协调下由群体讨论而决定；分配工作时尽量照顾到个人的能力、兴趣和爱好；给下属工作创造较大的自由空间，有较多的选择性和灵活性；主要用非职位权力进行管理，谈话时多用商量、建议的口气；领导者积极参加团体活动，与下属无心理距离。

(3) 放任型领导方式。它是指领导者很少运用职权，给下属极大的自由度，下属愿意怎么做就怎么做，一切悉听尊便。领导职责仅仅是为下属提供信息并与组织外部环境联系，以利于下属工作。

领导者要根据所处的管理层次、所担负的工作的性质及下属的特点，在不同时空处理不同问题，选择合适的领导方式。但勒温根据试验得出结论：总体上讲，放任型领导方式工作效率最低，不能完成工作目标；专权型领导方式虽然通过严格管理达到了工作目标，但群体成员的情绪消极、士气低落、争吵较多；民主型领导方式工作效率最高，不但能完成工作目标，而且群体成员关系融洽，工作积极主动，有创造性。

2. 领导行为四分图理论

该理论又称为二元理论或“俄亥俄四分图”理论。早在1945年，美国的俄亥俄州立大学的研究人员以斯托格狄尔(Stogdill)和沙特尔(Sharte)两位教授为首就领导行为进行了深入的调查研究。他们列出了1000多种刻画领导行为的因素，通过逐步概括，最后把领导行为归纳为两大类。一类为“抓组织”或称“主动结构型”，这种行为是以工作为中心的，强调的是组织的需要。领导者主要依靠给职工提供组织方面的条件来使之取得令人满意的成绩。领导者主要抓组织设计、明确各部门职责和关系，通过制订任务、确定工作目标和工作程序来引导和控制下属的行为。另一类为“关心人”或称“体贴型”，这种行为以人际关系为中心，关心和强调职工个人的需要，尊重下属意见，注意建立同事之间、上下级之间的互相信任的良好气氛。

研究表明，两种领导行为在一个领导者身上有时一致，有时不一致，单一的领导行为不能产生高效率的领导。这两个因素可以任意组合，结果产生4种领导行为，如图8.2所

示，即领导行为四分图。一是低工作低关系，工作效率低，群众满意度差；二是高工作低关系，工作效率较高，群众满意度差；三是高关系低工作，工作效率较低，群众满意度高；四是高关系高工作，工作效率高，群众满意度也高。

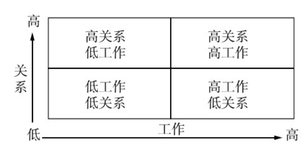


图 8.2　领导行为四分图

斯托格狄尔等人的这项研究工作有重要的意义，为以后的许多类似研究奠定了基础。如管理方格理论就是以此为基础发展起来的。

3. 管理方格理论

管理方格该理论是由美国的行为科学家罗伯特·布莱克(Robert R. Blake)和简·莫顿(Jane S. Mouton)在领导行为四分图理论基础上提出来的，倡导用方格图表示和研究领导方式。他们认为，在领导工作中，往往出现一些极端的方式，或者以生产为中心，或者以人为中心，或者以 X 理论为依据而强调加强监督，或者以 Y 理论为依据而强调相信人。为避免趋于极端的领导方式，他们于 1964 年发表了《管理方格》一书，就领导方式问题，提出了管理方格法。纵轴表示对人的关心，自下而上，关心的程度由低而高；横轴表示对生产的关心，自左而右，关心的程度由低而高。图 8.3 中共有 81 个小方格，代表着 81 种“对生产的关心”和“对人的关心”这两个基本因素以不同的比例相结合的领导方式。

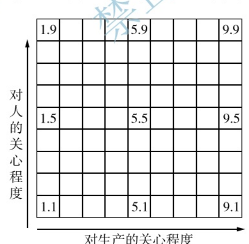


图 8.3　管理方格图

图 8.3 中 1.1 表示关心程度最低，9.9 表示关心程度最高，其中有以下几种基本领导方式类型。

(1) 1.1 称为贫乏型管理，即对生产和对人的关心程度都很低，这种领导者实质上已经放弃了他的职责，是一种很少见的极端情况。



（2）1.9 称为一团和气的管理，即特别关心职工，重视同下属的关系，但对生产漠不关心，有这种行为的领导者认为良好的人际关系是第一位的，只要职工精神愉快，生产效率自然会高。

（3）9.1 称为任务型管理，即领导对生产任务的关心程度极高，努力创造和安排最佳的工作条件，把个人因素的干扰减少到最低限度，以提高工作效率，但对人漠不关心，下属的积极性、创造性得不到充分发挥。

（4）9.9 称理想型管理，即对生产和对人都极为关心，生产效率高，任务完成得好，职工关系和谐、士气旺盛，职工个人目标和组织目标协调一致，全体成员齐心协力。

（5）5.5 称中间型管理，即领导对生产和对人都有一定程度的关心，既不偏重人，也不偏重事，保持工作效率与满足人的需要两者的平衡。领导者安于现状，缺乏进取精神。

除了以上 5 种基本领导方式外，还有 9.5 以生产为中心的准理想型管理、5.9 以人为中心的准理想型管理、5.1 准任务型管理和 1.5 准一团和气的管理，当然还有其他一些结合的类型。

布莱克和莫顿认为，9.9 型管理表明，在对生产的关心和对人的关心这两个因素之间，并没有必然的冲突。领导者应该客观分析组织内外情况，把自己的领导方式改造成为 9.9 理想型管理方式，以达到最高的效率。作为一个领导者，既要发扬民主，又要善于集中；既要关心组织任务的完成，又要关心职工的正当利益。只有这样，领导工作才能卓有成效。

4. 领导行为连续统一体理论

早期的研究者认为，领导者或者是独裁的，或者是放任的，美国的行为科学家罗伯特·坦南鲍姆(R. Tannenbaum)和沃伦·施密特(W. H. Schmidt)1958 年在《怎样选择一种领导模式》一文中，提出了领导行为连续统一体理论。他们认为，从专权型领导方式到放任型领导方式之间还有许多种领导方式，其中典型的领导方式有以下 7 种，如图 8.4 所示。

以领导为中心的领导方式 ←——→ 以下属为中心的领导方式

领导运用权力范围

下属享有的自由度

领导做出并宣布决策	领导向下属说明并推行决策	领导做出决策并允许提问	领导提出决策草案并征求意见	领导提出问题，征求意见再做决策	领导规定问题范围，让下属决策	领导允许下属在一定范围内自由决策

图 8.4　领导行为连续带模式

（1）领导做出并宣布决策。领导者确认一个问题，从各种可行的方案中选择一个，然后向下属宣布，以便执行。下属无权参与决策，只能无条件接受并不折不扣地执行。

（2）领导向下属说明并推行决策，在这种方式中，决策仍然由领导者做出，但不是简单地宣布决策，而是要说服下属接受决策，并很好地执行决策。

(3) 领导做出决策并允许下属提问。领导做出决策，并允许下属在局部问题上提出问题，这样，下属能更好地了解他们的意图和计划，明确决策的意义和影响。

(4) 领导提出决策草案并征求意见。领导提出一个暂时的方案，然后让下属讨论，广泛听取意见后，再完善决策方案，决策权仍在领导者手中。

(5) 领导提出问题，征求意见再做决策。在这种方式中，领导提出要解决的问题，然后让下属广开言论，把大家提出的各种方案进行综合，从中选择一个比较满意的方案。

(6) 领导规定问题范围，让下属决策。领导把决策权交给下属，只是向下属解释需要解决的问题，如何解决则由下属集体讨论决定。

(7) 领导允许下属在一定范围内自由决策。在这种方式中，下属有极大的自由，领导只对界限做出了规定。

通过上述分析可以看出，图 8.4 的左端是专权型的领导方式，图 8.4 的右端是放任型的领导方式，即一个是以领导为中心的领导方式，一个是以下属为中心的领导方式。在两种领导方式之间还有许多种领导方式。坦南鲍姆和施密特认为，无法说明究竟哪一种领导方式好，哪一种领导方式差。成功的领导者不一定是专权型的，也不一定是放任型的，领导者应根据实际情况，考虑各种因素后选择恰当的领导方式。

8.3.3 领导情境理论

领导特性理论和领导行为理论的研究表明，领导有效与否不仅与领导者的品质和行为有关，而且与所处的环境有关。领导情境理论回答的正是不同的领导行为在怎样的环境下实施才有效。

1. 权变领导理论

美国的管理学教授菲德勒(F. E. Fiedler)首先注意到领导者与被领导者的行为与环境之间的相互影响，有效的领导行为应随着领导者特点和环境的变化而变化，于是他就把领导方式和具体环境联系起来进行研究，他曾用十几年时间对 1000 多个团体做了调查，研究领导方式，最后提出了权变领导理论。他认为，不存在一种“普适”的领导方式，领导工作强烈地受到领导者所处的客观环境的影响。任何领导行为均可能有效，其有效程度完全取决于与所处环境的适应程度。具体地说，领导方式是领导者特征、被领导者特征和环境的函数，即

$$S=f(L, F, E)$$

式中，S 为领导方式；L 为领导者特征；F 为被领导者特征；E 为环境。

领导者的特征主要是指领导者的个人品质、价值观和工作经历等。如果一个领导者的决断能力强，且信奉 X 理论，他很可能采取专权型领导方式。

被领导者的特征主要是指被领导者的个人品质、工作能力、价值观等。如果下属的独立性较强、工作能力高，那么宜采用民主或放任的领导方式。

环境主要是指工作特性、组织特征、社会状况、文化影响、心理因素等。工作具有创新性还是重复性，组织规章制度是否严格、社会时尚是倾向服从还是推崇个人能力等对领导方式都会产生重大影响。



如果领导者能力强、被领导者积极性高、环境条件好，加上恰当的领导方式，那么领导效率和目标实现程度就高，反之，则不然。为此，要达到一定目标，就必须使三者处于高度协调、密切配合、互相促进的良好状态。

菲德勒将领导环境具体分为 3 个方面，即职位权力、任务结构和上下级关系。职位权力是指领导者处在领导职位上所具有的权力；任务结构是指任务的明确程度和下属对任务的负责程度，如果任务明确，下属责任心强，则领导环境就好，反之，则差；上下级关系是指群众和下属乐于追随的程度，如果下级尊重上级，乐意追随上级，则上下级关系就好，领导环境就好，反之，则差。

菲德勒根据环境不同把领导方式分为工作任务型领导方式和人际关系型领导方式，他认为环境的好坏对领导目标有重大影响。对于工作任务型的领导，他比较重视工作任务的完成，如果环境较差，他将首先保证任务的完成；当环境较好时，能够确保任务完成，这时他的目标将是处理人际关系。对于人际关系型领导，他比较重视人际关系，如果环境较差，他将首先把人际关系放在首位；如果环境较好，人际关系比较融洽，他将追求工作任务的完成。

因此，环境决定了领导方式。在环境较好和较差时，宜采用工作任务型领导方式；在环境中等情况时，宜采用人际关系型领导方式。此外，菲德勒还主张有必要改造环境以符合领导者的风格。

2. 领导生命周期理论

该理论是由美国学者卡曼(Karman)于 1966 年首先提出的，后由保罗·赫塞(Paul Hersey)和肯尼思·布兰查德(Kenneth Blanchard)进一步发展和完善。它是在领导行为四分图理论的基础上，加入了第三个因素——被领导者的成熟程度，从而创造了三维结构的领导效率模型。

所谓成熟度并不是指年龄和生理上的成熟，而是指成就感的动机、对自己的直接行为负责任的意愿和能力，以及个人与工作相关的教育和经验。它包括工作成熟度和心理成熟度。工作成熟度是指下属完成任务时具有的相关技能和技术知识水平；心理成熟度是指下属做事的意愿、动机以及自信心和自尊心。领导生命周期理论认为，有效的领导行为应该是根据下属的不同成熟度，把工作行为和关系行为结合起来，并适当调整两者的投入比例，把下属的成熟过程划分为 4 个阶段，依次采取恰当的领导行为。

(1) 当下属处于低成熟度时，应采取命令型，即高工作—低关系。因为下属不成熟，没有能力承担责任，也不愿承担责任，领导者给下属规定任务，指示他们什么时间什么地点用什么方式去做什么工作。

(2) 当下属处于较不成熟时，应采取说服型，即高工作—高关系。此时，下属有承担责任的愿望，但没有独立承担责任的能力，缺乏自信，领导者既要关心任务，指导工作，又要与下属沟通，交流感情，鼓励下属。

(3) 当下属比较成熟时，应采取参与型，即高关系—低工作。这一阶段，下属已经比较成熟，基本能胜任工作，不太满意领导者更多的指示和约束，领导者应通过双向沟通和悉心听取下属意见，建立良好的关系，调动下属积极性，鼓励下属参与管理，领导者提供支持和帮助。

（4）当下属达到高成熟度时，应采取授权型，即低关系—低工作。此时下属已高度成熟，有能力承担任务，而且有热情从事工作，自信心和自尊心都很强，领导者应当赋予下属一定的权力，让下属自己决策和控制整个工作过程，自己只起监督作用。

领导生命周期理论所讲的下属成熟度既可用于同一个人在发展过程的不同阶段，也可用于同一时期不同的人。该理论的目的并不在于确定哪种领导方式最佳，而是可以帮助领导者在了解下属成熟程度的基础上，选择相适宜的领导方式。和菲德勒的权变领导理论相比，领导生命周期理论更容易理解和直观，但它只针对下属的特征，而没有包括领导行为的其他情境特征。因此，这种领导方式的情境理论不算完善，但它对于深化领导者和下属之间的研究具有重要的基础作用。

3. 途径—目标理论

这一理论是由加拿大多伦多大学教授罗伯特·豪斯（Robert House）于1971年提出的。他把激发动机的期望理论和领导行为四分图理论结合起来，创造了途径—目标理论模型。

途径—目标理论认为，领导的效率是以能激励下级达成组织目标，并在其工作中使下级得到满足的能力来衡量的。只有他们确切地知道怎样达成组织目标，才能起到激励作用。这种理论的关键是领导者影响下属的行为和目标间的“途径”的方法。领导者要努力协助下属找到最好的途径，确定挑战性的目标，并消除在实现目标过程中出现的障碍。

（1）领导者的职责。使下属明确任务和工作目标，帮助下属消除实现目标过程中存在的障碍；为下属提供可选择的途径，增加其个人满足的机会；确定目标完成后为下属增加报酬的种类和数量，确立挑战性目标，激发下属更大的动力。

（2）领导行为的类型。①指导型，领导为下属提出要求，明确方向，为下属提供应该得到的指示和帮助，让下属了解他的期望；②支持型，领导对下属很友善，关系融洽，更多地关心下属的需要；③参与型，让下属参与决策和管理，在决策之前，与下属共同协商，并充分考虑他们的意见和建议；④成就导向型，领导为下属设定富有挑战性的目标，相信下属愿意去做并能实现目标。

豪斯认为，高工作是指引人们排除通往目标道路上的障碍，使他们达到组织目标并获得报酬；高关系是在工作中增加人们需要的满足程度。

豪斯指出，高工作和高关系的组合不一定是最有效的领导方式，因为没有考虑达到目标时存在什么障碍。

当工作任务不明确，职工无所适从，他们希望有高工作的领导，帮助他们对工作做出明确的规定和安排，提出具体要求和方法；反之，对例行性工作或下属对自己要完成的任务已明确，并清楚地知道完成的方法或步骤时，下属希望有高关系的领导，使他们在工作中得到同情、赞扬、关心，获得需要的满足。因此，领导人的领导行为应依情境而定。

当领导者面临一个新的工作单位或一项新工作任务时，他可以采用指示型领导行为，指导下属建立明确的任务结构和各自的工作任务。接下来他可以采用支持型领导行为，以利于同下属形成一种协调和谐、积极向上的工作气氛。当领导者对组织的情况进一步熟悉，组织正常运行后，领导者可以采用参与型的领导方式，积极主动地与下属沟通信息、商量工作，让下属参与决策和管理。在此基础上领导者就可以采用成就型领导方式了，领



导者与下属共同制订具有挑战性的工作目标，并且运用各种有效的方法激励下属为实现目标而努力工作。

8.4　领导艺术

领导活动的复杂性要求现代的领导者不仅要掌握丰富的领导科学理论和方法，还必须善于运用领导艺术，才能达到领导目标。所谓领导艺术是指领导者在拥有一定知识、经验、才能等因素的基础上，在行使领导职责的过程中，创造性地运用相关理论和方法，以及在分析和解决问题时所表现出来的特殊技巧。领导艺术是领导者智慧、学识、胆略、经验等因素的综合反映及其素质、能力在方式方法上的体现。其内容十分丰富，涉及的范围极其广阔，它贯穿于领导活动的始终，从领导的思维方式，到领导的决策、用人、用权、处事都体现着艺术性。

8.4.1　领导艺术的特点

1. 创造性

创造性是领导者智慧的结晶，是领导经验的积累和个人新颖的构思及独特方法的体现。

2. 非规范性

领导艺术没有固定的模式，没有规范的工作程序和方法可循，而是依据时间、地点和条件的不同，随机灵活地处理问题。

3. 经验性

领导艺术虽有一定的理论作为指导，但更多地来源于领导者的阅历和经验，带有明显的个人风格，在很大程度上取决于领导者领导经验的积累和升华。

8.4.2　决策艺术

决策是一门科学，也是一门艺术，是领导的主要工作。对于常规性决策，领导者可按一定的科学程序和方法进行；而对于大量的非常规决策，领导者必须依靠自身丰富的知识和经验，运用创造性思维做出决断，这就是决策艺术。领导者的随机决策绝不是主观臆断、草率行事，而是领导者决策能力的表现。它要求领导者做到以下两点：一是把握全局，从整体出发统筹得体，即要善于把握事物内部、外部的各种主要关系，抓住要害，解决关键问题，实现一通百通；二是要审时度势，当机立断，关键要害问题要抓住不放，并把握时机果断决策，当情况发生变化时，要不失时机地调整部署，以适应变化了的形势。这就要求领导者具有想象力、洞察力、判断力、创造力和应变能力。

8.4.3　用人艺术

用人艺术是领导者实施领导职责时必须掌握的领导艺术。用人艺术中首先要求正确理



解人才的内涵，应认识到“金无足赤”“人无完人”的客观性，做到用人不求全责备，应用其所长，避其所短。用人之先在于识人，只有知人，才能善任。路不遥险，无以知马之良；任不重，无以知人之才；岁不寒，无以知松柏；事不难，无以知君子。确定、识别一个人是否是人才，主要看其志向和行为；评价一个人的好坏，一定要参考其行动的效果和反响，即从行动上识别。观操守在利害时，观精力在饥疲时，观度量在喜怒时，时危见臣节，世乱识忠良。

1. 用人的原则

（1）德才兼备，但不求全责备。德才兼备中，德是第一位的。同时，对人身上的非本质的缺点要宽容，才能的不足可培养。某组织的人才观值得学习和借鉴：有德有才破格录用，有德无才培养使用，有才无德限制录用，无德无才坚决不用。

（2）用人之长。领导者用人不要怕他有缺点，要把眼光放在人之所长上，只要他在某一方面有专长或特殊才能，并能为己所用，就应任用，当然用全才最理想，但有专长的人能用上就很幸运了。一个高明的领导者不一定是最有智慧的人，但必须是善于吸收和利用他人智慧的人。

特别提示

卓有成效的管理者善于用人之长。

——著名管理学家　彼得·德鲁克

（3）用人要疑。这种观点与“用人不疑，疑人不用”的观点并不矛盾。用人不疑是指用人之初的想法，而用人要疑是强调在市场经济条件下，市场在变、人的思想观念也在变，在用人一段时间之后，要及时对人才进行监督、考核，以便对人才进行动态调整。

2. 用人的技巧

（1）敢用有缺点的人。没有缺点的人是一个平庸的人，缺点越明显，优点越突出，只要缺点不妨碍工作，又能发挥其优点的人，就应大胆任用。德鲁克说过，谁想在一个组织中任用没有缺点的人，这个组织最多是一个平平庸庸的组织；谁想找到只有优点没有缺点的人，结果只能找到平庸的人，或是无能的人。强人总有较多的缺点，有高峰必有低谷，谁也不能项项都强。

（2）重用有主见的人。人才的可贵就在于有主见，有创见，不随波逐流，不人云亦云。这对于决策者十分重要，好的决策应以相互冲突的意见为基础，而不是从众口一词中得来的。在一个组织中，没有有主见的人，这个组织就是没有冲突的组织，没有冲突的组织就是一个没有活力的组织。对领导者来说，这可能是一个陷阱或误区，冲突可能比一致更可取、更可靠。

（3）敢用比自己强的人。一位领导者不一定是各方面都优秀的人才，这就需要领导者善于把强过自己的人编织到为自己服务的组织机构中来，形成一个结构合理、有战斗力的团体。历史与现实生活中这样的例子举不胜举，电话的发明人贝尔、汉高祖刘邦、美国的钢铁大王卡耐基等都是敢用比自己强的人的成功典范。



（4）敢于重用年轻人。年轻人最富有创造力。据统计，人的一生中25～45岁之间是创造力最旺盛的黄金时间，被称为创造年龄区。哥白尼提出日心说时38岁；爱迪生发明留声机时29岁，发明电灯时31岁；贝尔发明电话时29岁；爱因斯坦提出狭义相对论时才26岁，广义相对论才37岁；居里夫人第一次获得诺贝尔奖才31岁；《共产党宣言》发表时，马克思30岁，恩格斯28岁。一切成功的领导者都敢于重用年轻人，不拘一格用人才，而有的领导不重用年轻人的最重要的理由是“没有经验”。德鲁克对此做过有力的反驳：“如果没有经验就不能当领导，请问，你这个领导当初是怎样当上领导的?”领导者应给下属创造成长的机会。

（5）用人避亲。用人避亲是针对任人唯亲而言的。用人不避亲的事例中国有，外国也有；成功的事例有，失败的事例也有，然而当今的世界性潮流是用人避亲。用人避亲并不完全意味着亲属当中没有人才，而是因为任用亲属可能陷入家庭经营的旋涡，从而发掘不到真正的人才。中外有些家族经营的企业在辉煌几年之后，就暗淡了，甚至倒闭；王安的计算机帝国的崩溃有力地说明了任用亲人就可能有失败的下场。

（6）要有自己的“猎才”者。领导者要“慧眼”识人才，要善于发现人才，这句话原则上是对的。如果只靠领导者自己的“慧眼”去发现人才，那么很多“千里马”就不能被“伯乐”发现。领导者需要有自己的“猎才”者，因为领导者的时间和精力有限，很难发现更多优秀人才。领导者的“猎才”者，需要领导者用慧眼去识别，这样“猎才”者识别的人才更适合组织发展的需要。

8.4.4 用权艺术

同样的权力，在不同领导者手中会产生不同的效果，这是各自运用权力的水平不同导致的。有人用得高明，有人则用得笨拙。高明的领导者在运用权力时，做到了有声命令和无声命令的结合，做到了正确集权、分权和授权，同时也注意了适度地用权，用而不滥。

1. 有声命令与无声命令的结合

领导的权力分为职位权力和非职位权力。职位权力包括法定权、强制权和奖励权；非职位权力即个人影响权，包括专长、品格、道德、知识、业绩等。有声命令是行使职位权力的最典型形式，没有职位权力是不能命令下属做事的。实际上，任何形式的有声命令都必然包含个人影响力的成分。无声命令也是一种很重要的用权形式，在有声命令中，职位权力起主要作用，个人权威起次要作用。在实际运用中，两者的高度结合就是高超的用权艺术。

2. 正确集权、分权和授权

（1）正确集权和分权。集权和分权是组织层级化设计中的两种相反的权力分配形式。集权是指决策指挥权在管理系统中的较高层次集中；分权是指权力在管理系统中的较低层次分散。在任何一个组织中，都不存在绝对的集权和绝对的分权，不能定论集权好还是分权好，只要领导者坚持集权和分权标准，针对不同权力、不同下属、不同环境恰当地集权和分权，就是高水平的用权艺术。集权的标准是集权的程度应以不妨碍下属人员积极性、创造性的发挥为限度；分权的标准是分权的程度应以上级不失去对下级的控制为限度。

（2）合理授权。授权是指领导者在实际管理工作中为了更好地实现所任职务的目标任务，充分利用专业人才的技能，在组织制度分权的基础上将制度规定的权力部分地授予下级。不能实行有效授权的领导者，实际上是一个不称职的领导者，是一个不会用权的领导者。一般情况下，领导者基于以下 3 个方面考虑，而向下属授权：一是领导工作需要分身；二是下属胜任某项工作；三是有目的、有意识地培养和锻炼下属。领导授权应做到以下几点：①因事择人，视责授权，授权时应明确授权的范围及任务目标；②不能越级授权，领导者只能向其直属下级授权，否则会导致双重领导；③适度授权，领导者不能将全部权力授予下级，要做到大权多揽，小权分散，不能将同一权力授予两人，也不能将不属于自己的权力授予下属；④适当监督，领导者对被授权者保持必要的监督和控制，必要时，给予下属适当的支持和帮助。

3. 用权适度，用而不滥

领导者运用手中的权力惩罚犯错误的下属是无可非议的，但是，如果保留惩罚下属的权力，慎用该权力，可能会取得更好的效果，除必要的惩罚以外，这就是用权适度，用而不滥。毛泽东的观点是领导是否惩罚犯错误的下属，关键看下属对错误认识的深刻程度，如果认识深刻，就不必批评和惩罚。领导者也要根据不同的环境和条件，不同的下属，审时度势，变换行使权力的方式和方法，以期收到适度用权的良好效果。



宋太宗的用权艺术

有一天，宋太宗在北园与两个重臣一起喝酒，边喝边聊，两臣喝醉了，竟在皇帝面前相互比起功劳来，他们越比越来劲，干脆斗起嘴来，完全忘了在皇帝面前应有的君臣礼节。侍卫在旁看着实在不像话，便奏请宋太宗，要将这两人抓起来送吏部治罪。宋太宗没有同意只是草草撤了酒宴，派人分别把他们送回了家。第二天上午他俩都从沉醉中醒来，想起昨天的事，惶恐万分，连忙进宫请罪。宋太宗看着他们战战兢兢的样子，便轻描淡写地说："昨天我也喝醉了，记不起这件事了。"宽容是一个优秀领导者的美德。

8.4.5　沟通艺术

沟通是领导者日常工作中，与下属和同事交流信息与感情，互相影响的一种有效形式。沟通是指信息、思想和情感凭借一定的符号载体，在个人或群体间从发送者到接受者进行传递，并获取理解的过程。高超的沟通技巧使领导者巧妙地运用感情的感染力，在恰当的时机，将特定的信息内容传递给对方，产生使对方心服而欣然接受的影响效果，从而在融洽、积极的气氛中实现沟通的目的。

（1）营造以人为本的平等文化。一个组织的主要领导要带头建设互相尊重、人人平等的文化。例如，在称呼方面，领导与下属之间互相称呼名字，让人感觉平等亲近，缩小位差带来的效应。

（2）创造信息沟通的平台。创造信息沟通的平台就是给员工提供与领导沟通的机会和



途径，如通过开会、组织的报刊、领导接待日、QQ群，微信群等增加领导与员工沟通的机会。

（3）善于激发对方沟通的愿望。创造开诚布公的气氛，沟通开始时的感情交流对创造良好的沟通气氛十分重要，领导者应用细腻的感情，注意在沟通的态度、语气和声调中包含期待、平等、信任和真诚。沟通不要以讨论问题开始，而要从对方的需要和关心的话题开始，然后巧妙地引出不同意见的讨论，若双方的共同观点较多，则会使下属产生一种“逢知己”的心理感受，从而激起对方倾诉内心的愿望。

（4）要善于倾听，注意反馈和融洽的气氛。倾听是尊重对方的表现，是一种修养，也是争取对方信任的诀窍。倾听时，目光要凝视对方，不时地用点头和微笑来表示理解和赞同。同时也不要随便打断对方，要让对方把话讲完，给对方更多的表达时间。沟通的气氛要融洽，交流要轻松畅快。这样双方才可以自由抒发想法，从而取得良好的沟通效果。



金 人

曾经有个小国的人到中国来，进贡了3个一模一样的金人，把皇帝高兴坏了。可是这小国的人不厚道，同时出了一道题目：这3个金人哪个最有价值？皇帝想了许多办法，请来珠宝匠检查，称质量，看做工，都是一模一样的。

怎么办？使者还等着回去汇报呢。泱泱大国，不会连这个小事都不懂吧？最后，有一位退位的老大臣说他有办法。皇帝将使者请到大殿，老臣胸有成竹地拿着3根稻草依次插入3个金人的耳朵里，第一个金人的稻草从另一边耳朵出来了；第二个金人的稻草从嘴巴里直接掉出来；而第三个金人，稻草进去后掉进了肚子，什么响动也没有。老臣说：“第三个金人最有价值！”使者默默无语，答案正确。善于倾听是成熟的人最基本的素质。

（5）要善于提问，善于答问。提问时，领导者应当对所提的问题进行反复斟酌，要有谦逊的态度，努力做到使对方感到亲切。所提问题要富有弹性，不要让下属做出是与否的回答。在回答问题时，要弄清对方的意思，直截了当地回答，不要模棱两可，对一时难以做到的，要讲清道理。总之，在提问和答问时，都要创造和保持一种和谐的气氛，使思想感情的交流畅通无阻。

（6）沟通要区分不同的对象。管理者在管理过程中要扮演不同角色，要与不同层次、不同年龄、不同性别、不同经历、不同文化程度的人沟通。所以，在面对不同沟通对象时要区别对待。

8.4.6 协调艺术

协调艺术是指领导者巧妙地解决和处理组织与组织、组织与个人、个人与个人之间的矛盾和冲突的技巧。

没有冲突的组织是一个没有活力的组织。巧妙地解决冲突与矛盾是领导的一门艺术。领导者可采取回避、建立联络小组、转移法、强制法、分析讨论法、润滑法、教育法等方法来解决矛盾和冲突。



1. 回避

在领导活动中，无论是个体还是群体之间发生矛盾和冲突是司空见惯的，并且常常令人不快。所以在矛盾和冲突发生后，领导者可视情况采取消极的处理办法，如无视冲突的存在，因为时间能淡化一切，希望双方能够通过减少群体间的相互接触次数来消除分歧。

2. 建立联络小组

当组织内的群体交往不是很频繁，而组织目标又要求他们协同解决问题时，群体间就可能产生冲突。因此，在这种情况下，相互交往对组织是非常重要的，这时，领导者可采取建立联络小组的方法来促进两个群体间的相互交往，联络小组的作用就是通过内部边界的扩展在两个群体间架起一座桥梁。

3. 转移法

转移法就是通过树立超级目标，使冲突各方不要纠缠于局部的冲突，而要为实现更高的目标努力。在群体之间存在相互依赖关系的情况下，树立超级目标有助于领导者处理组织冲突和提高组织效率。超级目标的作用在于使双方冲突的成员感到有紧迫感和吸引力，然而任何一方单独凭借自己的资源和精力又无法达到目标，并且超级目标只有相互竞争的群体在通力协作的情况下才能达到。在这种情况下，冲突各方就可以相互谦让和做出牺牲。

4. 强制法

领导者对处于冲突中的群体采取这种策略，是利用组织赋予的权力有效地处理，并最终从根本上强行解决群体间的冲突。从处于冲突中的群体的角度看，有两种办法可以促进强制程序：①两个群体之一直接到领导者那里寻求对其立场的支持，由此强行采取单方面解决问题的办法；②其中的一个群体可以设法集合组织的力量，如与组织里的其他群体组成联合阵线，这种来自于联合阵线的“强大阵容”常常迫使组织里的另一些群体接受某个立场。

5. 分析讨论法

组织内的群体、个体可能不经常进行相互间的沟通，在这种情况下，可采取分析讨论方法来处理组织冲突。这种办法是将冲突双方或代表召集到一起，让他们把他们的分歧讲出来，然后辨明是非，找出分歧的原因，并进行充分的讨论和分析，提出办法，最终选择一个双方都满意的解决方案。

6. 润滑法

运用奖励、表扬的方式，突出双方的成绩方面，使大家感到满意，或对个别成员进行思想教育工作，给予其发泄不满的机会和提供某些新的积极诱因，使之心理平衡。

7. 教育法

晓之以理，动之以情，使各方冷静下来，以诚相见，消除矛盾。



8.4.7 日常管理艺术

1. 运筹时间的艺术

时间对于每个人都是常数，但不同的领导者的工作效率相差很大，这与运筹时间的艺术密不可分。“时间就是金钱，时间就是生命。”这是一条令人信服的真理，领导者要做自己时间的主人，科学合理地支配时间。

（1）养成记录时间消耗的习惯。领导者一天做的事情很多，究竟哪些事该做，哪些事应该授权，或许自己也把握不好，那么记录下自己时间消耗日程表，时隔数日，对时间的使用进行总结，那时就能发现时间利用的不合理之处，从而采取合理利用时间的措施。

（2）学会合理地利用时间。时间利用不合理，就会浪费许多宝贵时间。根据事情重要和紧急的程度，分为重要并紧急的事情、重要不紧急的事情、不重要紧急的事情、不重要不紧急的事情。所以，重要并紧急的事情要优先考虑，不重要不紧急的事情放在后面有时间再考虑。同时还要注意，凡事要有计划、不闲聊空谈、不空手等待、重视身体的保健。

（3）提高开会效率。开会效率低下，就等于扼杀自己和他人的生命。开会是交流信息的一种有效方式。领导离不开会议，中国的领导者很多时间都被会议占去了，为了提高工作效率，领导者要讲求艺术。领导者只要把信息准确地传递给对方就可以了，至于详略的程度取决于对方对信息的理解和接受能力。不要对任何层次的人都反复重复那么一点仅有的信息。提高开会效率还要求领导者及时到会，准时开会。

2. 开会的艺术

作为领导者，因为工作需要，经常要召集各种大大小小的会议来研究、讨论许多问题，并最终做出许多决定，指导下属的工作。开会也能体现领导者日常管理的艺术和水平，领导者组织开会应注意以下问题。

（1）不开无准备的会议。开会如同作战，不打无准备的仗。开会以前一定要做好充分的准备，确定开会的议题、出席的对象，议题和参加会议的人都不宜太多，一个会议只要解决了一两个重大问题，并最终形成决议就是非常成功的会议。

（2）开短会，不开长会。会议时间过长，会引起与会者的反感。因此，会议时间要短，发言者发言的时间要有限制，禁止夸夸其谈及无准备的“随便讲两句”之类的发言。

（3）准时开会，不拖泥带水。时间就是效率，开会一定要准时，要有时间观念，切不可把会议时间随便变更。不少人习惯开会迟到，对于迟到者，会议主持者应在会后及时与之沟通，指出他们欠妥的做法，否则，就会导致会风渐差。

（4）注意合理安排议题的先后次序。根据人的心理、生理、精力等特点，会议的前半部分宜讨论需要与会者开动脑筋、集中精力的议题，以提高会议决议的质量。

本章小结

本章介绍了领导的概念和作用、领导者和领导集体、领导理论和领导艺术。

领导是个体人与群体人之间的一种特殊的相互作用过程，是引导和影响个人或组织在一定条件下，实现某种目标的动态过程，也是运用一定权力进行指挥的过程。领导者的内涵是责任、权力和服务三位一体的统一。领导具有决策、用人、指挥、激励、应变等作用。

领导者的素质包括品质素质、知识素质、能力素质和身体素质。提高领导者素质的途径是不断学习、更新知识、勇于实践、积累经验。一个具有合理结构的领导集体一般包括合理的年龄结构、知识结构、能力结构、专业结构等。

从领导行为三分理论、领导行为四分图理论、管理方格理论到领导行为连续统一体理论把领导行为层层细分，不同的领导行为反应不同的领导方式。领导情境理论是把领导行为建立在特定的情境之中，根据具体的情境采取相应的行为。

领导艺术是指领导者在拥有一定知识、经验、才能等因素基础上，在行使领导职责过程中，创造性地运用相关理论和方法，以及在分析和解决问题时所表现出来的特殊技巧。决策艺术、用人艺术、用权艺术、协调艺术、日常管理艺术等的运用是领导艺术的综合体现。作为一名领导者，不仅要掌握一定的领导理论，还要注重实践的锻炼和能力的培养，积累经验。这样，在领导过程中，领导者才能表现出高超的领导艺术，再加之领导者的个人影响力，必然会得到更多下属的信任和追随。

名人名言

授权就像放风筝，部属能力弱线就要收一收，部属能力强线就要放一放。

——国际战略管理顾问　林正大

授权并信任才是有效的授权之道。

——管理专家　柯维

用人不在于如何减少人的短处，而在于如何发挥人的长处。

——著名管理学家　彼得·德鲁克

不善于倾听不同的声音，是管理者最大的疏忽。

——美国女企业家　玛丽·凯

成功的领导艺术的标志是，当事成之后，被领导者均认为“事情是我们自己做的”。

——美国政治学家　H. 克里夫兰

管理就是沟通、沟通、再沟通。

——美国通用电气公司前总裁　杰克·韦尔奇

习　　题

一、复习题

1. 选择题

(1) 领导生命周期理论认为，当被领导者比较成熟时，应采取(　　)型领导。

A. 高工作与低关系　　B. 高工作与高关系

C. 高关系与低工作　　D. 低关系与低工作



(2) 运用权力与影响引导下属为实现目标而努力的过程属于(　　)。

A. 管理　　B. 组织　　C. 领导　　D. 激励

(3) 提出管理方格图理论的是(　　)。

A. 赫兹伯格　　B. 马斯洛　　C. 坦南鲍姆　　D. 布莱克和莫顿

(4)“士为知己者死”这一说法反映了领导者应该(　　)。

A. 重视与下级都成为朋友　　B. 为下属设定崇高的目标

C. 为下属的利益不惜牺牲自己　　D. 了解下属的欲望和需要

(5) 非权力性影响力不包括(　　)。

A. 领导者的品格　　B. 领导者的知识

C. 领导者的才能　　D. 领导者的职位权力

2. 填空题

(1) 菲德勒权变领导理论认为领导方式是由________、________、________决定的。

(2) 领导艺术的特点有________、________、________。

(3) 领导方式的基本类型有________、________、________。

(4) 领导的权力包括________、________。

(5) 领导者的内涵应该是责任、________、________三位一体的统一。

3. 问答题

(1) 领导者的内涵是什么?

(2) 领导者应具备哪些素质?

(3) 领导生命周期理论的主要内容是什么?

(4) 叙述领导行为理论和领导情境理论的关系。

(5) 叙述领导的用人艺术。

(6) 叙述领导的用权艺术。

4. 讨论题

高工作和高关系的组合是最有效的领导方式吗?为什么?

二、案例应用分析

老赵的领导

老赵是一位技术经验丰富的工程师,在技术科,每一位科员都认同老赵的工作相当出色。不久前,原来的科长被调到另外一个厂去当技术副厂长,于是老赵被任命为该科的技术科科长。老赵上任后,下定决心要把技术科搞好。在头一个月,全科室的人都领教了老赵的“新官上任三把火”。小张由于汽车出毛病,迟到了3分钟,老赵当众狠狠地批评了他一顿,并说“技术科不需要没有时间概念的人”。老李由于忙着接待外宾,一项技术改革提案晚交了一天,被老赵批评了一顿。老赵需要一份技术资料,小林加班3个晚上替他赶了出来,老赵连一句表扬的话也没有。一年过去了,厂领导发现技术科似乎出问题了,科室里缺乏团结和谐的气氛,缺勤的人很多,不少人要求调动工作,许多技术工作都应付不过来了。

讨论题:

(1) 按照豪斯的途径—目标理论,老赵的领导行为属于哪种?

(2) 按照领导行为四分图理论,老赵的领导行为属于哪种?

(3) 如果你是老赵,应该怎么办?

(资料来源:李胜,郑小丽. 管理学[M]. 北京:化学工业出版社,2008.)

第9章

激　　励

教学目标

通过本章的学习，系统掌握激励的概念和内容型激励理论、过程型激励理论、行为改造理论，以及激励的原则和方法，并且在管理实践中能较灵活地运用相关激励理论，从而为今后走向工作岗位提升管理技能奠定基础。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
内容型激励理论	（1）理解内容型激励理论 （2）掌握内容型激励理论的实际运用	（1）需要层次理论 （2）生存—关系—发展理论 （3）双因素理论 （4）成就需要理论
过程型激励理论	（1）理解过程型激励理论 （2）掌握过程型激励理论的实际运用	（1）期望理论 （2）公平理论 （3）目标设置理论 （4）综合激励理论
行为改造理论	（1）深入理解归因理论 （2）掌握行为改造理论的实际运用	（1）强化理论 （2）归因理论 （3）挫折理论
激励艺术	（1）掌握激励的原则 （2）掌握激励方法的灵活运用	（1）激励的原则 （2）激励的方法



奖励什么，就会得到什么。

——管理专家　米契尔·拉伯福

基本概念

激励　需要层次理论　生存—关系—发展理论　双因素理论　成就需要理论　激励力　效价
公平理论　强化　正强化　负强化　归因理论　挫折理论

导入案例

农夫的遗言

一个农夫辛苦了一辈子，临终前他不希望自己的儿子懒惰下去，于是想出了一个主意，告诉他的儿子们："我在葡萄园里埋了一堆财宝，足够你们活下半生了，自己去找吧。"农夫死后，他的几个儿子拿起工具，挖变了整个葡萄园也没找到财宝。倒是葡萄因为翻了土而长势很好，获得了大丰收。

点评

激励能极大地调动员工的工作积极性。

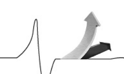
激励是指通过一定的手段使员工的需要和愿望得到满足，以调动他们的工作积极性，使其主动而自觉地把个人的潜能发挥出来，从而实现组织目标的过程。组织行为学研究结果表明，工作绩效与对员工的激励密切相关，即

$$\text{工作绩效} = f(\text{能力、激励、环境})$$

上式说明，工作绩效的大小取决于员工的能力、员工被激励的程度和工作环境条件。激励可以挖掘人的潜力，为组织吸引优秀人才，还可以激发员工的创造性。在管理学领域，自从行为科学形成以后，人们在应用心理学和社会学方面的知识去探讨如何预测和激发人的动机、满足人的需要、调动人的积极性方面，做了大量的研究工作，产生了许多新的理论。许多行为科学家、心理学家和社会学家从不同角度研究如何激励人，并提出了相应的激励理论。通常把各种激励理论归纳为 3 类，即需要型激励理论、过程型激励理论和行为改造型理论。在实践中，对这些理论的创造性的运用就表现为激励的艺术。

知识链接

威廉·詹姆斯(William James，1842—1910)，1869 年获美国哈佛大学医学博士学位，哈佛大学教授，是美国本土第一位哲学家和心理学家，也是教育学家，实用主义的倡导者，以及美国最早的实验心理学家之一。他出生于美国纽约市一个有科学精神的牧师家庭，这对他以后的研究产生了较大的影响，詹姆斯是美国心理学会的创始人之一，曾于 1894 年和 1904 年两度当选为该会主席。威廉·詹姆斯通过对员工激励的研究发现，在按时计酬的制度下，一个人要是没有受到激励，仅能发挥其能力的 20% ~30%；如果受到正确的充分的激励，就能发挥其能力的 80% ~90%，甚至更高。



9.1 内容型激励理论

内容型激励理论也称需要型激励理论，是从激励的基点，即人的需要出发，试图解释是什么因素引导、推动并且维持某种行为去实现目标等问题。这类理论着重研究人的各种需要，确定这些需要的主次顺序或结构，以及满足何种需要将导致最大的激励效果等。需要型激励理论认为，人的积极性和受激励的程度取决于需要的满足程度。

9.1.1 需要层次理论

这一理论是由美国的心理学家、行为科学家亚布拉罕·马斯洛(Abraham Maslow, 1908—1970)于1943年提出来的。马斯洛于1934年获得心理学博士学位，他的主要著作有《人类激励理论》(1943年)、《激励与个性》(1954年)等。马斯洛认为，人类都是有需要的高级动物，其未满足的需要产生工作的动机，也是激励工作的因素。然而这些需要是有层次的，由低级到高级分为5个层次，即生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要、自我实现需要，如图9.1所示。

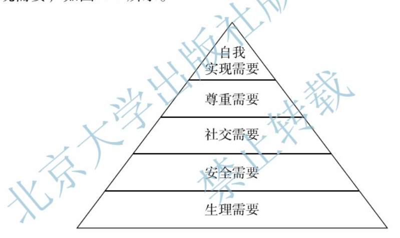


图9.1 马斯洛的需要层次

(1) 生理需要。它包括维持生活和繁衍后代所必需的各种物质上的需要，包括衣食、性欲等。这些需要是人类最基本的需要，因而也是推动力最强大的需要。生理的需要得不到满足时，其他需要就不会对人们产生激励作用。马斯洛说过，如果一个人缺少食物、安全、爱情和尊敬，他对食物的要求很可能比对其他任何事物的要求更为强烈。

(2) 安全需要。这是有关免除危险和威胁的各种需要，生理需要满足之后，推动人们工作的最强大力量便是安全需要。这种需要分为两类：一类是对现在安全的需要，如就业安全、人身安全、经济安全等；另一类是对未来安全的需要，希望未来生活能有保障，如医疗保险、养老保险等。

(3) 社交需要。这也称感情和归属方面的需要。当生理需要和安全需要基本满足后，社交需要便占主导地位。它包括同亲属、朋友、同事等保持良好关系，得到别人的友爱和帮助，自己有所归属，即成为某个团体公认的成员等。社交需要比生理和安全需要细致，需要的程度因每个人的性格、经历、受教育程度不同而有所差异。



（4）尊重需要。即希望别人对自己的工作、人品、能力、才干给予承认并给予较高的评价，希望自己在社会上有一定威望和声望，从而得到别人的尊重并发挥一定的影响力。尊重的需要还包括自尊，自尊是指在自己取得成功时的一种自豪感，自尊心是驱使人们奋发向上的强大推动力。这类需要很少有人能得到完全满足，因为它是无止境的。

（5）自我实现需要。这是人类最高一级的需要，指一个人需要做他认为最适宜的工作，发挥他最大的潜在能力，表现个人情感、思想、愿望、兴趣、能力、意志和特性，实现自己的理想，并能不断地自我创造和发展。一个自我实现的人有以下特点：主动、思想集中于问题、超然、自治、不死板、同别人打成一片、有创造性、现实主义、不偏见、不盲从、有选择地同少数人保持亲密关系等。

马斯洛的需要层次理论有4个基本观点：①已被满足的需要，不再具有激励行为的作用；②人的需要是随着经济条件的变化而改变的，多数人的需要是复杂的，在任何时刻都有许多需要因素，影响着每个人的行为；③在一般情况下，只有低层次的需要得到满足，高层次的需要才能起激励作用；④满足高层次需要比满足低层次需要的途径更多。

马斯洛的需要层次理论在一定程度上反映了人类行为和心理活动的共同规律。马斯洛从人的需要出发探索人的激励和研究人的行为，抓住了问题的关键。他指出，人的5种需要是由低到高依次排列的，只有较低层次的需要得到了满足，才能产生更高一级的需要，并且层次越低的需要越容易得到满足，这一趋势基本符合需要发展的规律。作为管理者，要根据下属不同层次的需要，采取不同措施来满足、教育和引导。但是，马斯洛的需要层次理论也存在着明显的不足，如对人的需要层次的划分过于简单、机械；没有提出衡量各层次需要满足程度的具体标准；没有考虑一种行为结果可能会满足一层以上需要的情况等。



人类5个需要层次相对满足程度

亚布拉罕·马斯洛通过研究发现，在社会生活中，绝大部分正常成员的基本需要只有部分得到满足，同时也有部分得不到满足。如果对需要等级做更为真实的描述，可以得出随着需要等级的升高，满足的百分比逐渐减少的结论。例如，一般公民可能在生理需要方面满足了85%，在安全方面满足了70%，在社交方面的需要满足了50%，在尊重方面的需要满足了40%，在自我实现方面的需要只满足了10%。

9.1.2 生存—关系—发展理论

生存—关系—发展(Existence Relatedness Growth，ERG)理论是由美国行为科学家克莱顿·P. 奥尔德弗(Clayton P. Alderfer)提出来的，是对马斯洛需要层次理论的修正。奥尔德弗在大量调查研究的基础上指出，人的基本需要不是5种，而是3种，即生存、关系、发展。

（1）生存需要。这些需要关系到机体的存在，是最基本的需要。它包括衣、食、住以及工作组织为得到这些需要而提供的报酬、福利补贴、安全的条件及职务的安全感。只有这种需要基本得到满足后才能谈到其他的需要。



（2）关系需要。这是指与其他人进行社会交往过程中，自尊和得到别人的尊重，能与他人和睦相处，建立友爱和有所归属的需要。

（3）发展需要。这是个人发展和完善的需要，指个人在事业、能力等方面有所成就和发展。

奥尔德弗的生存—关系—发展理论在需要的分类上并不比马斯洛的理论更完善，他对需要的解释也未超过马斯洛需要层次理论的范围。总的来说，奥尔德弗的理论的改进是生存—关系—发展理论不强调层次顺序，人的需要并不一定严格地按照由低到高的秩序发展，可以越级出现；此外，多种需要可以在一段时间内发挥作用，而且一种需要得到满足后既可能进展到下一种更高的需要，也可能没有。同一时间，可能有不同的需要。例如，有的职工是生存需要占主导地位，有的职工是关系需要占主导地位。管理人员应该了解每个职工的真实需要，然后采取适当措施来满足各个职工的不同需要，以便激励和控制职工的行为，实现职工目标和组织目标。

9.1.3　双因素理论

该理论是由美国的心理学家弗雷德里克·赫茨伯格(Frederick Herzberg，1923—2000)于1959年提出的。赫茨伯格在匹茨堡大学获得心理学博士学位，曾任美国凯斯大学心理系主任。他的著作主要有《工作的激励因素》（1959年）、《工作与人性》（1966年）等，他发表在《哈佛商务评论》的论文《再论如何激励职工》影响力相当大。赫茨伯格在管理学界声望巨大，一方面因为他提出了双因素理论；另一方面因为他对工作丰富化理论的开拓性研究。他在《工作的激励因素》中谈到，影响工作效率的因素有两类：一是保健因素；二是激励因素。

（1）保健因素。它的满足对职工产生的效果类似于生活保健对身体健康所起的作用，卫生保健不能直接提高健康水平，但有预防疾病的作用。同样地，保健因素不能直接起激励职工的作用，但能防止职工产生不满情绪。当保健因素改善后，职工的不满情绪就会消除，但并不会导致积极的效果，而只是处于一种既非满意又非不满意的中性状态。保健因素包括组织政策、与上下级的关系、监督、与同事的关系、工作安全、工作条件、基本工资、地位、职业的安定性、个人生活等因素，它们基本上都是属于工作环境或工作关系方面的因素。

（2）激励因素。它能产生使职工满意的积极效果。激励因素能激励个人或集体以一种成熟的方式去工作，充分调动了积极性和创造性，不断提高工作效率。这里所说的成熟是指对待工作的认真态度和强烈的责任感。激励因素包括工作上的成就感、受到重视、提升、工作本身的性质、个人发展的可能性、责任等因素。它们基本上都是属于工作本身或工作内容方面的因素。

特别提示

作为管理者，只有满足了员工保健因素的需要，对激励因素需要的满足才能起到激励作用。

赫茨伯格的另一个观点是组织中的每个人都是一个潜在的激励因素的追求者和保健因



素的追求者。激励因素的追求者在保健因素基本满足的情况下，更追求激励因素，这是大多数人的做法，管理者应增加激励因素，以调动他们的积极性，提高工作效率；保健因素的追求者指的是那些被某些不幸的历史经历阻碍在保健因素水平上的、缺少心理健康的个体。保健因素的追求者与激励因素的追求者正好相反，他们受到的激励来自工作环境而非工作本身，对保健因素的改善极为敏感。但是对保健因素的满足是短期的，当然受到的激励也是短期的，保健因素的追求者对工作漠不关心，也不会从工作中得到满足。这样的人被重用对组织是危险的，所以，帮助保健因素追求者渡过难关，使其转变为激励因素追求者是管理者的任务。

赫茨伯格还认为，提高工作效率的关键不在于使工作合理化，而在于使工作丰富化，以便有效地利用人力资源。他不主张用工作扩大化这个词，认为工作扩大化只是把工作的范围设计得更大些，经验证明它并不能取得成功。只有工作丰富化才能为职工的精神满足和成长提供机会。

赫茨伯格的双因素理论产生后，受到许多人的非议。他认为，只有靠激励因素来调动职工的积极性，才能提高工作效率。而有人认为，人是复杂的，需要是多方面的，还有人做了大量试验也未得出这个结论，对其理论的正确性表示怀疑。当然也有许多人支持他的观点。双因素理论给管理人员的重要启示：要调动和维持职工的积极性，首先要注意保健因素，以防止不满情绪的产生；但重要的是要利用工作本身的内在激励因素激发职工的工作热情，使其努力工作，创造奋发向上的局面；特别是他把“工作丰富化”同职工工作的满足感及激励效果结合起来，更具有借鉴意义。



哲理故事

大力士出兵

国王要打仗，布告全国征兵，有一个被称为天下无敌的大力士被召入队伍中，国王久闻其名，于是亲自召见了他。

国王问：“你应召需要我给你什么职位?”

“新兵统帅。”大力士说。

国王笑了：“行!”

一个月后，依然没有见他带兵上前线打仗，国王很生气，召见了大力士。

“你当统帅一个月了，为什么不出兵呢?”

“我没有好的刀和马。”大力士道。

国王又笑了：“那简单，我赐你一匹千里马和一把宝刀。”

国王本以为这回大力士肯定上战场去了，可惜前线依然是节节败退。国王这才知道大力士还没有上战场。这次国王怒了，召见了大力士说：“你再不出兵国将亡了。”

大力士道：“我需要你赐我3000两黄金，给我部下的家属以充足的生活。”

国王不高兴了：“黄金可以给你，但你千万不能再不出兵了，否则我杀你以敬死去的将士。”大力士道：“君子一言既出，驷马难追。”

果然，大力士统帅的新兵，英勇顽强，屡建奇功，手下兵士以一敌十，很快就取得了胜利。

在庆功宴上，国王问大力士为何几次三番都不肯出战。大力士道：“我没有锐器就没有锐气；没有

家属的生活保证，兵士就有后顾之忧；没有几个月的训练，也就没有统一的指挥。”

9.1.4 成就需要理论

该理论是由美国著名的心理学家、行为科学家戴维·麦克利兰(David C. MaClelland，1917—1998)于1961年提出来的。麦克利兰在哈佛大学取得硕士学位，在耶鲁大学取得博士学位。他对管理学的贡献集中在人的激励理论方面，其著作主要有《渴求成就》(1966年)、《权力的两面性》(1970年)、《取得成就的社会》(1961年)、《成就动机是可以培养的》(1965年)。

麦克利兰认为马斯洛对动机的研究带有一定的局限性，他注重研究人的高层次需要与社会性的动机，强调采用系统的、客观的、有效的方法进行研究。他与其他心理学家经过多年研究得出结论：人的社会性需要不是先天的，而是后天的，来自于环境、经历和培养教育，特别是在特定行为得到报偿后，会强化该种行为模式，形成需要倾向。麦克利兰归结出三大类社会性需要：对权力的需要，对社交的需要，对成就的需要。

(1) 权力需要。具有较大权力欲的人对施加影响和控制表现出极大的关切。这种人一般追求领导者的地位，他们十分健谈、善于辩论、直率、头脑清醒、有能力并善于提出要求、喜欢演讲、爱教训人，有影响和控制他人的需要。不同的人对权力的渴望程度有所不同。权力需要较高的人喜欢支配、影响他人，喜欢对人“发号施令”，注重争取地位和影响力。他们喜欢具有竞争性和能体现较高地位的场合和情境，他们也追求出色的成绩，不是为了个人成就感，而是为了获得地位和权力。

(2) 社交需要。极需社交的人常从友爱中得到快乐，并因被某个社会团体拒绝而痛苦。他们渴望保持融洽的社会关系、亲密无间、互相谅解、助人为乐。社交需要较高的人渴望友谊，喜欢合作而不是竞争的工作环境，希望彼此之间能够沟通和理解，他们对环境中的人际关系更为敏感。社交需要是保持社会交往和人际关系和谐的重要条件。

(3) 成就需要。极需要成就的人对成功有一种强烈的渴望，同时也担心失败。他们愿意接受挑战，为自己树立一个可以实现但有一定难度的目标，对待风险采取一种现实主义的态度，宁愿承担责任，对他们正在进行的工作情况期望得到及时反馈，喜欢长时间工作，遇到失败也不过分伤心，对前途充满希望。麦克利兰把人大致分为两类：一类是低成就感需要的人；另一类是高成就感需要的人。这两类人是可以相互转化的，低成就感需要的人通过培养可以对高成就感有一种较强烈的渴望；高成就感需要的人如果受到外界环境的严重打击，心灵受到创伤，也可以转为低成就感需要的人。

特别提示

作为管理者，应根据员工对成就感需求的强弱，给予相应性质的工作。

1. 高成就感需要的人的特点

(1) 他们希望有独立解决问题的工作环境，有更大的空间，以便施展自己的才能。只要有这种环境，不必提供其他条件，他们也能积极工作。他们只有在靠自己的能力解决问题时，才会感到取得成就的满足。



（2）他们取得一定成绩后，希望及时得到组织或他人的认可。对他们的及时奖励和表扬能促使其继续努力工作，不断取得新的更大的成就。因此，组织的领导应定期总结公布组织职工的重要成就，做到奖励公平、公开。

（3）他们在从事某项挑战性工作以前，往往经过一番考虑，制订出具有现实性的挑战目标。若目标过低，容易达到，他们就没有取得成就的感觉。因此，他们会仔细衡量工作及条件，使自己不断取得成就。

麦克利兰认为，具有高成就感需要的人事业心强，敢冒一定的风险，大多是进取型的现实主义者。他们都渴望将事情做得更为完美，渴望提高工作效率，获得更大的成功，他们追求的是在争取成功的过程中克服困难、解决难题、努力奋斗的乐趣，以及成功之后的个人成就感，他们并不太看重成功所带来的物质奖励。

2. 培养员工的成就感

（1）学习成就感强烈的人惯用的方式去思考、交谈和行动。

（2）鼓励人们经过仔细推敲之后，为今后两年或近期制订具有挑战性的目标。

（3）与高成就感的人互相交流，解释自己的行动、心理想法，从而打破传统的习惯和态度。

（4）通过互相了解希望，分享成功与失败，增强人们的团体意识和集体主义精神。

（5）对取得的成绩，及时肯定表扬，表现出组织的信任和寄予的厚望。

9.2 过程型激励理论

过程型激励理论从连接被激励者需要和行为结果的中间心理过程这个角度来研究激励问题，这类理论试图弄清楚组织成员在面对奖酬时如何决定付出努力的程度，它涉及组织成员如何对奖酬进行评估，如何选择自己的行为，如何决定行为的方向等问题。

9.2.1 期望理论

期望理论最早是由美国心理学家爱德华·托尔曼（Edward C. Tolman）等人提出的，后由美国心理学家、行为科学家维克托·弗鲁姆（Victor H. Vroom，1919—）于1964年在其基础上做了进一步研究和完善，才正式形成系统的理论。弗鲁姆出生于加拿大，早年毕业于加拿大麦吉尔大学，先后获学士及硕士学位，后就读于美国密歇根大学，获博士学位，他的主要著作有《工作与激励》（1964年）等。

期望理论认为，人人都是决策者，他们要在各种可供选择的行为方案中选择较优的行为方式。人的行为方式由个人的需要和实现这种需要的可能性决定。个人需要可能产生行为的动机，而实现需要的条件决定着动机是否能激发行为，因为个人需要如要得到满足，必须付出一定的努力。如果某人已经意识到实现某种需要的客观条件已经具备，他就会立刻采取行动，以实现需要。如果他觉得实现某种需要的客观条件不具备，他就可能抑制这种需要，不采取行动。如果某人能实现某一目标，还要考虑这一结果对本人是否有意义，付出的代价与所取得的成果是否合理，如果有意义、有价值就采取行动，否则，就没有必

要采取行动。所以,一个人受激励的力量与他对目标价值和实现的概率估计相关。期望理论用公式表示为

$$激励力(M) = 效价(V) \times 期望值(E)$$

其中,激励力是促使一个人采取某一行动的内驱力的强度,即努力的程度;效价是指某项活动成果的吸引力,即个人在主观上认为活动成果能满足需要的程度;期望值是指一个人对某项活动导致某一成果可能性大小的判断。由此可知,如果一件事的效价越大,期望值越高,所产生的激励力就越大;相反,如果一件事的效价越小,期望值越低,所产生的激励力就越小,甚至没有。

特别提示

效价大小和期望值大小有4种组合,即效价大和期望值大、效价小和期望值大、效价大和期望值小、效价小和期望值小,对于期望理论的应用,应从管理者和个人两个角度进行决策分析。

弗鲁姆认为,为了有效激发职工的动机,需要处理好以下3个关系。

(1)努力与绩效的关系。人总是希望通过一定的努力能够达到预期目标,如果个人主观认为通过自己努力达到预期目标的概率较高,就会激发出很强的工作力量;但如果认为目标太高,通过努力也不会有很好的绩效时,就会失去其内在动力。

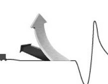
(2)绩效与奖励的关系。人总是期望达到预期目标后能够得到恰当的肯定和奖励,包括物质奖励和精神奖励。如果没有行之有效的奖励进行强化,人们被激发起来的内部力量就会逐渐消失。

(3)奖励与满足。人总是希望自己所获得的奖励能满足自己某方面的需要。由于不同的人的需要是不同的,因此,对于不同的人,要针对不同的需要实行多种形式的奖励,以满足其愿望。

弗鲁姆提出的期望理论较需要层次理论和双因素理论等都有所发展。他提出的效价、期望值等概念都有助于人们分析员工个人的激励过程。如在一个组织中,如果发现员工对某项工作的积极性不高,那可能是由于他对此项工作的个人目标,即个人所得报酬评价不高,也可能是由于他对实现组织目标对于实现个人目标所起的作用缺乏认识,还可能是由于他对实现组织目标的期望值不高,通过这样的分析便可以帮助管理者有针对性地采取措施,使员工的激励更为有效。

9.2.2 公平理论

该理论是由美国的心理学家约翰·斯达西·亚当斯(John S. Adams, 1925—)于1963年提出来的,也称社会比较理论。亚当斯于1963年发表论文《对不公平的理解》,1965年发表论文《社会交换中的不公平》,提出了公平理论的观点。这种理论的基础在于员工不是在真空中工作的,他们总是在进行比较,比较的结果对他们在工作中的努力程度有影响。大量事实表明,员工经常将自己的付出和所得与他人进行比较,而由此产生的不公平感将影响他们以后付出的努力。公平理论侧重研究工资报酬分配的合理性、公平性及其对职工工作积极性的影响问题。亚当斯认为,职工的工作动机不仅受其所得的绝对报酬的影响,而且受到相对报酬的影响,人们总是将自己所做出的贡献和所得到的报酬和与自己相



关的人所做出的贡献和所得到的报酬相比较，来判断报酬的分配是否公平，从而决定下一步行为。如果个人的报酬和贡献的比率和与自己相关人的报酬和贡献的比率基本相等，他就会认为公平合理，从而心情舒畅，努力工作。用公式表示为

$$\frac{O_P}{I_P}=\frac{O_O}{I_O}$$

式中，O_P 为自己对所获报酬的感觉；O_O 为自己对别人所获报酬的感觉；I_P 为自己对所投入量的感觉；I_O 为自己对别人所投入量的感觉。

需要说明的问题如下。

投入量包括个人所受到的教育、能力、经验、努力程度、时间等因素，报酬包括物质奖励和精神奖励以及工作安排、晋升等。

“别人”包括本组织中的其他人及其他组织中与自己工作、能力相当的同类人。

如果 $O_P/I_P > O_O/I_O$，则说明此人单位投入量得到了比别人高的报酬，这种情况下，他一般不会要求减少报酬，而有可能会自觉地努力工作。但过一段时间他就会因重新评价自己的报酬而心安理得，从而感觉是公平的。

如果 $O_P/I_P < O_O/I_O$，则说明此人对组织的报酬感到不公平。此时他可能会要求增加报酬，或者自动地减少投入以便达到心理上的平衡。当然，他也有可能离职，另谋高就。管理者应对此采取相应的措施。由此可见，每个人都应获得公平的报酬，只有当报酬公平合理时，组织结构才能保持稳定，职工的工作积极性才会高，工作效率才能高。

公平理论的延伸有利于帮助自己对目前与过去的报酬进行评价分析，而公平理论在实践中更多地应用于自己与他人所获报酬的横向评价分析。但公平理论的基本观点在实际运用中很难把握。个人的主观判断对此有很大影响，因为人们总是倾向于过高估计自己的投入量，而过低估计自己所获得的报酬，对别人的投入量及所得报酬的估计则与此相反。尤其对无法量化的工作，个人主观判断的偏差更大，所以管理者在运用公平理论时，应当更多地注意实际工作绩效与报酬之间的合理性。

特别提示

对于无法量化的工作，公平与不公平往往是心理上的一种感觉，在组织中，塑造具有奉献精神的文化，公平理论的积极作用才能发挥出来。

9.2.3　目标设置理论

1968 年，美国的洛克(E. A. Locke)提出了理解目标设置效果的理论框架，通常称之为目标设置理论。人类行为的重要特点是其具有目的性，与绩效有关的工作行为最直接的前提就是组织成员的各种绩效目标。研究表明，目标的设置对绩效有明显的影响。

目标设置理论认为目标是行为的最直接动机，设置合适的目标会使人产生想达到目标的成就需要，因而对人有强烈的激励作用。

洛克等人提出，任何目标都可以从 3 个纬度来分析：一是目标的具体性，即能精确观察和测量的程度；二是目标的挑战性，即实现目标的难易程度；三是目标的可接受性，指人们接受和承诺目标及任务指标的程度。大量的研究表明，从激励的效果或工作行为的结

果来看，有目标的任务比没有目标的任务好，有具体的目标比空泛的、抽象的目标好，可接受性和挑战性相统一的目标比没有困难的目标好。合适的目标所具有的激励作用较大。

目标设置理论是过程激励理论中比较重要的一个理论。其贡献在于它认为设置合适的目标是管理情景中最直接有效的激励方法和技术。它还告诉组织的激励者应把组织目标转化为个人目标，并进行反馈和奖励，以充分调动组织成员的积极性。

特别提示

当个人目标与组织目标一致时，人员就不会流动。

——日本学者　中松义郎

可以看出，上述不同的过程激励理论都提出了各自不同的观点。但总的说来，这些理论之间是相互补充的，如期望理论强调期望和效价，目标设置理论突出与期望和效价有关的绩效，而公平理论则说明在激励过程中保持公平的重要性。

9.2.4　综合激励理论

该理论是由美国的心理学家、行为科学家莱曼·W. 波特(Lyman W. Porter)和爱德华·E. 劳勒(Edward E. Lawler)在公平理论的基础上于1968年提出来的更全面的激励模式，又称波特－劳勒激励模式。它弥补了前述的激励理论只从人的行为模式的某一方面来研究激励问题的不足。该理论较好地说明了整个激励过程，如图9.2所示。

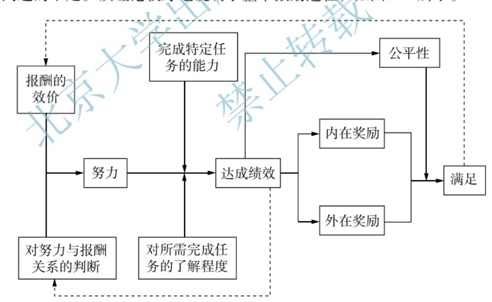


图9.2　波特－劳勒激励模式

波特－劳勒激励模式的要点如下。

(1) 工作中个人是否努力及努力程度取决于报酬的效价，以及取得报酬所需付出的努力与实际取得报酬的关系。而努力和报酬的因果关系也受到过去经验和实际绩效的影响。如果个人有较准确的把握完成任务并能获相当价值的报酬，或曾经完成过并获得相当价值的奖励，那么他将愿意付出相当的或更高的努力。

(2) 虽然努力程度相同，但由于完成特定任务的能力和对任务的理解程度存在差异，



所取得的工作绩效也会不同。特别是对于比较复杂的任务，个人能力及对任务的理解力对实际达到的绩效影响更大。

（3）工作绩效的不同导致内在奖励和外在奖励不同。内在奖励是工作及其结果给人们带来的成就感和自我实现感，外在奖励是指组织根据工作绩效给予的奖励，如奖金、表扬、晋升等。

（4）个人对奖励措施是否满意以及满意程度取决于受激励者对所获报酬的公平性的感觉。如果他感到不公平，就会产生不满情绪。

（5）个人是否满意以及满意的程度将会反馈到其完成下一个任务的努力过程中。满意会导致进一步的努力，而不满意会导致努力程度的降低甚至离开工作岗位。

波特—劳勒的激励模式是对激励系统比较全面和恰当的描述，它说明激励和绩效之间并不是简单的因果关系。要使激励能产生预期的效果，就必须考虑奖励内容、奖励制度、组织分工、目标设置、公平考核等一系列的综合性因素，并注意个人满意程度在努力中的反馈。

9.3　行为改造理论

行为改造理论主要是从行为的结果出发，来研究行为是否受到激励。该理论认为通过采取一定措施，人的行为是可以改变的，受到激励的行为至少在一定时间内重复出现或不出现。

9.3.1　强化理论

该理论是由美国的心理学家、行为科学家斯金纳（B. F. Skinner，1904—1990）首先提出来的，是用强化的方法来控制行为的一种理论。斯金纳认为，为了达到某种目的，人会采取一定的行为，这种行为将作用于环境，当行为的结果对其有利时，这种行为就会重复出现；当行为的结果对其不利时，这种行为就会减弱或消失。为了组织目标的实现，如果想改变人的行为，可通过控制行为的后果对人的行为进行强化。所谓强化指的是对一种行为的肯定或否定的后果（报酬或处罚），至少在一定程度上决定这种行为在今后是否重复发生。根据强化的性质和目的，强化可分为正强化和负强化两大类型。

1. 正强化

所谓正强化是指肯定或奖励那些符合组织目标的行为，以便使这些行为得到进一步强化，从而有利于组织目标的实现。正强化的刺激物包括奖金、工资等物质奖励和表扬、晋升、改善工作关系等精神奖励。为了使强化能达到预期的效果，还必须注意实施不同的强化方式。有的正强化是连续的、固定的，如对每一次符合组织目标的行为都给予强化，或每隔固定时间给予一定数量的强化。尽管这种强化是及时的，取得了立竿见影的效果，但时间一长，人们对这种正强化有越来越高的期望，或者认为这种正强化是理所当然的。管理者要不断加强这种正强化，否则其作用会减弱甚至不起激励作用。另一种正强化的方式是间断的，时间和数量都不固定的正强化，是按某种规律有选择地给予强化，包括固定比

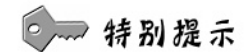


例强化、可变比例强化、固定间隔强化和可变间隔强化，每次强化都能起到较大的效果。实践证明，后一种方式的正强化更有利于组织目标的实现。

2. 负强化

所谓负强化是指否定或惩罚不利于组织目标的行为，以便使这些行为削弱直至消失，从而保证组织目标的实现不受干扰。负强化的刺激物包括罚款、批评、降级等，从某种意义上说，减少正强化或取消正强化就是在实施负强化。实施负强化的方式与正强化有所不同，应以连续负强化为主，对每一次不利于组织目标的行为都应及时予以负强化，消除人们的侥幸心理，直至这种行为不具有再发生的可能性。

根据强化理论，管理者要正确运用各种强化手段，抑制不利于组织目标的行为出现或再次发生，激励和培养有利于组织目标的行为多次重复出现。



在现代管理中，通过正强化与负强化相结合改造人的行为是一种有效的激励方式。在以人为本的管理时代，负强化在必要的时候才采用，应以正强化的方式为主进行激励。丘吉尔说过："你想让一个人具有怎样的优点，你就怎样去赞美他。"例如，把一个人的工作质量分为优秀、良好、一般，如果对工作一般的人说他做得良好，他就会朝着良好的目标努力；如果对工作良好的人说他做得优秀，他就会朝着优秀的目标努力；如果对工作优秀的人说他做得非常优秀，他就会朝着更优秀的目标努力。

9.3.2 归因理论

归因理论是由美国心理学家海德(F. Heider)首先提出的，后由美国斯坦福大学的罗斯(L. Ross)等人加以发展和完善的一种激励理论。这里所说的归因是指根据人的外部特征，对他的内心状态所做的解释和推论。

1. 归因理论研究的主要内容

(1) 行为的归因。这是指根据人的行为和外部表现，对其心理活动的解释和推论。这是社会知觉归因的主要内容。

(2) 心理活动的归因。这是指研究人们心理活动的产生应归结为什么原因。

(3) 对人们未来行为的预测。这是根据人们过去的行为表现，预测他们以后在某些情景中会产生什么样的行为。

2. 归因理论研究的重点

1) 把人的行为归结为外部原因还是内部原因

按照归因理论，在人的知觉过程中，可以把人的行为归结为内部原因(知觉本人的特点)或者外部原因(包括知觉对象的特点以及知觉者与知觉对象进行交往时所处的情境)。至于到底归结为内因还是外因，要依据以下3个标准来决定：一是一贯性，人们的行为在不同的时间是否前后一贯；二是普遍性，知觉对象在其他人的身上是否引起同样的反应；三是差异性，知觉者对其他知觉对象是否以同样的方式做出反应。依据以上3个标准做综合分析，就可以决定应归结为内部原因还是外部原因。



行为的归因有助于管理者加强管理工作。有利于组织发展的行为如果归结为内因，就通过正强化，促使这种行为重复连续发生；如果归结为外因，就努力保持和创造这种外部条件。

2）人们获得成功或遭受失败的归因倾向

人们的行为获得成功还是遭受失败主要可归因于 4 个因素，即努力、能力、任务难度、机遇。这 4 个因素可按以下 3 个方面来划分：一是内因或外因，努力和能力属于内因，任务难度和机遇属于外因；二是稳定性，能力和任务难度属于稳定因素，努力和机遇属于不稳定因素；三是可控性，努力是可控因素，能力在一定条件下是不可控因素，但人们可以设法提高自己的能力，因而能力在这种意义上又是可控因素，任务难度和机遇是不可控因素。

人们把成功和失败归因于何种因素，对以后的工作态度和积极性有很大影响。如果把成功归因为内部原因，就会使人感到满足、自豪、有成就感；如果把成功归因为外部原因，就会使人感到幸运和感激。如果把失败归因为内部原因，就会使人感到内疚、失望和无能为力；如果把失败归因为外部原因，就会使人产生气愤和敌意。如果把成功归因为稳定因素，就会使人充满信心，提高工作积极性；如果把成功归因为不稳定因素，就可能使人产生侥幸心理。如果把失败归因为稳定因素，就会降低以后工作积极性；如果把失败归因为不稳定因素，人们还会充满信心、积极地工作。

归因理论有助于了解人们的归因倾向，掌握人们归因的规律，以便指导和训练人们掌握正确的归因倾向，总结工作中的经验和教训，从而调动工作积极性，提高效率。

9.3.3　挫折理论

挫折理论主要研究阻碍人发挥积极性的各种因素，了解挫折产生的原因、遭受挫折后的表现及应付挫折的办法。

1. 挫折的概念

挫折是指当个体从事有目的的活动时，在环境中遇到障碍和干扰而不能克服，使其目标无法实现与需要不能得到满足时的焦虑和紧张的情绪状态。必须注意，不能达到目标是一种客观现实，但还要认识到挫折具有主观性，即与人的意志和抱负水平有关。

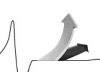
挫折的结果往往有正反两方面的意义。积极的意义是它可以帮助人们总结经验，吸取教训，提高解决问题的能力，即所谓“吃一堑，长一智”。消极的影响是可能使人产生痛苦、悲观、失望，挫伤人的工作积极性，影响工作效率。

2. 挫折产生的原因

挫折是普遍存在的。引起挫折的原因很多，可概括为两大类，即外在因素和内在因素。

（1）外在因素。由于外界事物或情况阻碍人们达到目标而引起的挫折。它主要包括自然因素和社会因素。

（2）内在因素。这是受个人自身条件限制而引起的，如知识、智力、能力、容貌、身材、健康、生理缺陷等因素带来的限制。



遭受挫折之后，不同的人对挫折的容忍力不同。一般来说，生理条件好、心理素养高、生活阅历和知识丰富的人对挫折的容忍力强，否则就弱。挫折对于强者来说是一块垫脚石，对于弱者来说是一块绊脚石。

3. 挫折的表现

人遭受挫折后，会对个体心理产生重大的影响，并导致一系列的行为表现。

（1）理智性反应。这在心理学上又称积极的进取，它包括以下几种形式：①继续努力，反复尝试，坚持不懈，最终实现目标；②调整目标，多次尝试不能成功，可适当降低目标；③改变目标，设置一个新的目标，向新方向努力以获成功；④改变方法，一种方法不能成功，可谋求多种途径和方法，多角度思考问题。

（2）非理智性反应。这在心理学上称为消极的适应或防卫，具体表现在以下几个方面：①攻击，它又称为侵犯和对抗，分为直接攻击和间接攻击，直接攻击是指攻击行为直接指向造成挫折的人或物，间接攻击是把愤怒的情绪发泄到毫不相干的人或物上；②固执，屡屡受挫的人，悲观厌世，对批评产生抵触，性格变得固执；③倒退，又称退化，指人在受到挫折时会表现出与自己年龄不相符的幼稚行为；④妥协，是指人们在受到挫折时，采取某些不当措施，以减少在挫折时由于心理或情绪过分紧张而给身体造成的损害，妥协一般表现为4种形式，即文饰、投射、反向、表同。

4. 应付挫折的方法

人们随时都可能遇到挫折，关键是采用什么样的正确方法来应付挫折。通常有这样几种做法：①从思想上正确认识和对待挫折；②改变一下受挫折的人的工作环境，以减轻压力；③采用精神发泄法，以调整心理状态；④对受挫折的人要认真帮助，热情鼓励。人们在受到挫折时，会表现出多种行为，要根据不同的行为表现，采用恰当的方法，激发他们的热情，鼓舞他们的斗志。

9.4 激励艺术

需要激励理论、过程激励理论和行为改造理论都从激励过程的不同方面或角度说明了如何实施有效的激励等问题。在现代管理实践中，必须以这些理论的基本思想为指导，坚持必要的原则，掌握多种方法，因时、因地、因人而异，才能展示良好的激励艺术。

9.4.1 激励的原则

1. 个人目标与组织目标相结合原则

组织目标的实现有赖于个人需要的满足，只有将个人目标和组织目标结合起来，个人目标的实现有利于组织目标的实现时，才会收到良好的激励效果。

2. 物质激励和精神激励相结合原则

物质需要是人们赖以生存的物质基础，人们必然关心自身的物质利益，并且物质动力



是人们行为的基本动力，但不是唯一动力。人们在追求物质需要的同时，还要追求精神需要，物质需要和精神需要是个体必需的两个方面。只强调某一方面的激励作用，都是片面的。把物质激励和精神激励结合起来，是针对长期的激励过程而言的，就某一件事或某个人而言，一次激励可能是物质的，也可能是精神的，或者是两者的结合。

3. 差异化和多样化相结合原则

所谓差异化就是根据个体需要内容的差异，实施有区别的激励措施。所谓多样化就是不应拘泥于一种激励方式，而应视情况不同，灵活运用多种激励方法。在某些情况下，多样化的激励还可以引导出新的需要，从而激发组织成员更大的潜力。

4. 外在激励和内在激励相结合原则

在双因素理论中，把从保健因素即工作环境中获得的激励称为外在激励，把从激励因素即工作本身获得的激励称为内在激励。管理者要善于把内在激励和外在激励相结合，在基本达到外在激励作用的前提下，以内在激励为主，效果更佳。

5. 正面激励和负面激励相结合原则

正面激励和负面激励作为两种相辅相成的激励类型，从不同侧面对人的行为起强化作用。正面激励是用肯定或奖励等方式促使某种行为持续下去或重复发生；负面激励是用否定或惩罚的方式抑制某种行为的出现。正面激励是鼓励积极行为，负面激励是抑制消极行为。所以要将正面激励和负面激励相结合，以正面激励为主，力求收到事半功倍的效果。

6. 公平激励原则

公平激励原则要求组织遵循社会的公平规范，或者是组织成员普遍接受的公平规范，实施激励措施。具体地说，有以下要求：一是组织成员都有均等机会获得奖酬；二是奖惩的程度要将与成员的功过相一致；三是激励措施实施过程要公正、公开。

7. 时效激励原则

时效激励原则指奖励必须及时，不能拖延。一旦时过境迁，激励就会失去作用。应该表扬的行为得不到及时的激励，会使人气馁，丧失积极性；错误的行为受不到及时的惩罚，会使错误行为更加泛滥，造成积重难返的局面。尽管正面激励和负面激励都要求及时，但采取的方式未必相同。美国的艾柯卡说过，表扬一个人用书面，批评一个人用电话。

9.4.2　激励的方法

常用的激励的方法有以下几种。

（1）目标激励。目标激励就是通过树立工作目标来调动人们的积极性。多数人都希望工作具有挑战性，能在工作中充分发挥自己的能力，从而体会自我价值的实现感和成就感。在管理中，如果给每个人都确立一个可接受而又具挑战性的目标，就能起到一定的激励作用。

（2）评判激励。评判激励是对人的某种行为做出一定的反应，或是肯定的奖励、表扬

或是否定的惩罚、批评及什么也不做的“沉默”。运用评判激励要注意求实、及时、中肯，要根据正确的标准和价值观念，以及人的需要的不同层次和同一需要的不同阶段，给予不同类别的评判。

（3）荣誉激励。荣誉表明一个人的社会存在价值，它在人的精神生活中占有重要地位。正常人都有荣誉感，可通过发放奖状、奖旗、奖牌、证书，以及给予记功、授予称号等来调动广大职工工作的积极性。拿破仑非常重视激发军人的荣誉感，他主张对军队“不用皮鞭而用荣誉来进行管理”。为培养和激发官兵的荣誉感，拿破仑对于立了战功的官兵，在加官晋爵和授予勋章时，总要在全军广泛地进行通报，激发所有官兵的荣誉感，从而使他们在战场上勇敢战斗。

（4）逆反激励。这种方法并不是直接从正面鼓励人们去实现某项目标，而是向他们提示或暗示与此目标相反的另一种结果，而这种结果则是他们不愿接受甚至是无法接受的，从而转变他们的态度、观点和行为，焕发精神，树立信心，鼓足勇气积极进取。



波音公司的员工激励

飞机制造商波音公司曾别出心裁地摄制了一段模拟企业倒闭的录像片，并定期播放。此片讲的是在一个昏暗的傍晚，员工们一个个哭丧着脸，耷拉着头，步履沉重地离开自己的岗位，一步三回头恋恋不舍地离开自己心爱的工厂。高大的厂房上悬挂着“厂房出售”的招牌，一个沉重的声音在反复宣告着不幸的消息：“今天是波音公司时代的终结，波音公司关闭了最后一个车间……”。这则企业倒闭的录像片使员工们强烈地意识到市场竞争的残酷无情，市场经济的大潮随时都有可能吞噬企业，员工们不努力工作的结果就是企业倒闭的场景。如果员工们不愿意看到这种结局，就只有把企业当成自己的家，不断拼搏、进取、创新，这样企业才能在经济大潮中乘风破浪，在竞争中立于不败之地。

（5）许诺激励。许诺激励是适应下属心理需要来激发其积极性，从而实现工作目标的一种激励方法。许诺可采取公开许诺和个别许诺两种形式。许诺必须正确运用，才能起到激励效果；否则，一个不能实现的承诺，对失望者来说是一大打击，比没有得到承诺受到的伤害更大。实施许诺激励在实际运用中要坚持以下几个原则：一是许诺的内容和范围要准确；二是要符合客观事物本身的量度；三是许诺要有公平的尺度。



拿破仑的许诺

1797年3月，拿破仑在卢森堡第一国立小学演讲时，激情地将一束价值3路易的玫瑰花送给了该校校长，并且对该校长说出如此誓言：“为了答谢贵校对我，尤其是对我夫人约瑟芬的盛情款待，我不仅今天献上一束玫瑰花，而且在未来的日子里，只要我们法兰西存在一天，每年的今天我都将派人送给贵校一束价值相等的玫瑰花。”

拿破仑此言一出，该校校长十分兴奋，带头鼓起掌来。

后来，拿破仑穷于应付连绵不断的战争，并且由于战败也就没有兑现那个玫瑰花的誓言。



然而，卢森堡人却没有忘记此事。1984 年年底，卢森堡人旧事重提，要求法国政府予以兑现。对此，他们给了法国政府两个选择：要么从 1797 年算起，以 3 路易一束玫瑰花作为本金，以 5 厘复利计算全部偿还；要么法国政府在全国各大报刊上公开说明拿破仑是个言而无信的小人。法国政府当然不愿意做有损拿破仑声誉的事，于是他们选择了赔款。然而，计算机算出来的数字让他们大吃一惊，原本才 3 路易一束的玫瑰花，如今本息却已高达 1375596 法郎！面对这笔巨额赔款，法国政府又不愿意了。于是他们另谋出路，最后给了一个令卢森堡愿意接受的赔偿方式：以后无论在精神上还是物质上，法国都将始终不渝地对卢森堡的中小学教育予以支持和赞助。如此，事情得以妥善解决。

当初拿破仑绝对没有想到，由于自己一时的激情之语，会给法国带来如此大的负担。

(6) 关怀激励。关怀激励就是把他人的政治利益、物质利益和精神需要时刻放在心里。关心和支持他人的学习、工作、生活、成长和进步。人都是有这方面需要的，一旦得到满足，内心就会感动，从而产生动力，积极工作，多做贡献。

(7) 影响力激励。每个人都对他周围的人产生一定的影响。但由于地位、资历、品德、才能、工作作风等情况的不同，每个人对他周围的人产生的影响力的大小也不同。一般来说，职位越高的领导者，影响力就越大。所以领导者要有高度的责任感和事业心，要宽以待人，有优良的民主作风；在工作中，要大公无私、言行一致、身体力行，成为员工的表率，以领导者的个人行为带动员工，以期起到很好的激励作用。

(8) 宽容激励。上级和下级之间产生矛盾和冲突是在所难免的，下级触犯上级的情况也时有发生。领导者若以豁达的态度泰然处之，不计个人恩怨，不耿耿于怀，不蓄意报复，就像没有发生这类事情一样，照常处理工作中的各种问题，下属就会感到内疚，并深受感动，从而把这种感激融入工作中。

(9) 授权激励。授权激励是充分利用人才、信任人才的一种做法。人人都有实现自身价值的想法，在管理中，领导者将日常行政事务和技术性工作交给下属去做，可以充分调动下属的工作积极性。但前提是领导者能知人善任，能根据下属的能力、特长、个性分别交办不同的工作。

(10) 参与激励。让职工在不同程度上参与决策，重大事情与职工协商，吸收职工的合理意见和建议，是对职工的尊重和爱护，能培养职工的认同感、归属感，在自尊心和荣誉感的驱动下，职工的潜在能力将得到更大发挥。

(11) 文化激励。组织文化是一个组织在长期的经营过程中提炼和培养出来的一种适合组织特点的经营管理方式，是组织群体所共同认可的特有的价值观念、行为规范及奖惩规则的总和。一个具有激励特性的、优良的组织文化能调动组织成员的积极性、主动性和创造性。按照组织文化的构成要素，文化激励主要包括以下几点。

① 精神激励，组织精神是组织文化的灵魂，是组织文化的高度浓缩。组织精神具有强大的凝聚力、感召力和约束力，是组织员工对组织的信任感、自豪感和荣誉感的集中体现，是组织在经营管理过程中占统治地位的思想观念、立场观点和精神支柱。所以良好的组织精神能培养职工奋发向上的精神，对职工实现组织目标具有行为导向和激励作用。

② 榜样激励，榜样是人的行为的参照系。作为领导者如果能够建立科学、合理的“参照系”，就会把人们的行为导向组织目标的实现方向。榜样是从人们的群体行为中孕育、成长起来的，被群体公认为思想进步、品格高尚、工作出色的人，只有这样的榜样，

才能受到群众的敬佩、信服。榜样的力量是无穷的，组织树立典范人物对组织中的其他人会有很强的激励功能。

③ 道德激励，组织道德能影响组织成员的心理和意识，形成是非观念和行为准则，因而具有自我控制、自我激励的功能。

④ 形象激励，组织形象是组织每个成员的集体“像”或群“像”，良好的组织形象能增强组织成员的成就感、自豪感和对组织的忠诚度。

（12）物质激励。每个人都有自己的物质需要和经济利益追求。物质激励是通过满足人们对物质利益的需要来激励人们的行为，调动人们的工作积极性的一种激励方法。尽管不同的人对物质利益追求的强烈程度不同，但现阶段，它们是最重要的个人利益之一。物质激励的方法主要有①晋升工资，就是提高职工的工资水平，对工作有成效的职工实行晋升工资的奖励，是较大的物质利益；②奖金，奖金是针对某一件值得奖励的事情给予的奖赏，资金的灵活性较大，不像工资具有长期性和稳定性，奖金也是一种重要的激励手段，适用于相对特殊的事件的激励；③其他物质奖励，除奖金和工资物质激励之外，常用的还有带薪休假、子女上学、改善工作环境、医疗保险、股票期权和期股等激励手段。



本章小结

本章主要介绍了内容型激励理论、过程型激励理论、行为改造理论和激励艺术。内容型激励理论主要包括需要层次理论、生存—关系—发展理论、双因素理论、成就需要理论等；过程型激励理论包括期望理论、公平理论、目标设置理论、综合激励理论等；行为改造理论包括强化理论、归因理论、挫折理论等；激励艺术介绍激励应坚持个人目标与组织目标相结合、物质激励和精神激励相结合、差异化和多样化相结合、外在激励和内在激励相结合、正面激励和负面激励相结合、公平激励、时效激励等激励原则和目标激励、评判激励、荣誉激励、逆反激励、许诺激励、关怀激励、影响力激励、宽容激励、授权激励、参与激励、文化激励、物质激励等方法。



名人名言

不能搞平均主义，平均主义惩罚表现好的，鼓励表现差的，得来的只是一支坏的职工队伍。

——管理学家　史蒂格

不只奖励成功，而且奖励失败。

——美国通用电气公司前总裁　杰克·韦尔奇

真正意义的激励因素，来自成就、个人成长、职业满意感和赏识。

——弗雷德里克·赫茨伯格

习　　题

一、复习题

1. 选择题

（1）下列各项中不属于内容型激励理论的是(　　)。



A. 需要层次理论　　　　B. 双因素理论
C. 生存—关系—发展理论　　　　D. 期望理论

(2) 按照双因素理论，下面各因素中属于激励因素的是(　　)。
A. 基本工资　　　　B. 上下级关系
C. 工作内容的吸引力　　　　D. 工作的保障

(3) 如果感觉不公平，员工会竭力地采取措施来消除不公平感，这些措施不包括(　　)。
A. 曲解自己或比较对象的投入或产出
B. 采取某种行为改变自己的投入或产出
C. 采取行为使比较对象的投入或产出发生改变
D. 更加努力工作，而无怨言

(4) 曹雪芹虽食不果腹，但仍然坚持《红楼梦》的创作，是出于其(　　)。
A. 自尊需要　　　　B. 情感需要
C. 自我实现的需要　　　　D. 以上都不是

2. 填空题

(1) 双因素理论认为影响工作的因素有________和________两类。
(2) 期望理论认为，激励力 = ________ × ________。
(3) 强化理论认为强化可分为________和________。

3. 判断题

(1) 根据需要层次论，5个层次的需要可以同时对个人产生激励作用。　　(　　)
(2) 有效的激励来自于领导者准确了解下属最急迫的需要，并使他们相信，只要他们为实现组织目标而努力工作，他们的需要就一定会得到满足。　　(　　)
(3) 赫茨伯格的重要贡献在于指明了一些因素可产生或消除不满，而另一系列因素可产生更高层次的激励作用。　　(　　)
(4) 双因素理论认为，消除人们工作中的不满意因素，就会使工作结果令人满意。　　(　　)

4. 问答题

(1) 赫茨伯格的双因素理论的主要观点是什么？
(2) 简述归因理论的主要内容及在实践中的作用。
(3) 简述期望理论的含义及在实践中给我们的启示。
(4) 综合激励理论的要点有哪些？
(5) 有的领导者在管理工作中总是喜欢“只罚懒，不奖勤”，你认为这样做是否合理？为什么？
(6) 简述激励的艺术。

5. 讨论题

张某大学毕业，来到某公司应聘车间主管的岗位。在面试时，主考官问道：“你上任后将如何带领你的职工一起奋发进取？”小张回答说：“我将严格按公司的规章制度办，充分利用经济利益机制，对部下进行严格的管束，以形成一个令行禁止的有战斗力的团队。”你认为主考官对小张的回答会满意吗？为什么？

二、案例应用分析

工人到底需要的是什么

王彤是某名牌大学企业管理专业毕业的大学生，分配到宜昌某集团公司人力资源部。前不久，因总

公司下属的某油漆厂出现工人集体闹事问题，王彤被总公司委派去调查了解情况，并协助油漆厂高厂长理顺管理工作。到油漆厂上班的第一周，王彤就深入“民间”，体察“民情”，了解“民怨”。一周后，他不仅清楚地了解到油漆厂的生产流程，同时也发现工厂的生产效率极其低下，工人们怨声载道，他们认为工作场所又脏又吵，条件极其恶劣，冬天的车间内气温只有-8℃，比外面还冷，而夏天最高气温可达40℃以上，而且他们的报酬也少得可怜。工人们曾不止一次地向厂领导提过，要改善工作条件，提高工资待遇，但厂里一直未引起重视。王彤还了解了工人的年龄、学历等情况，工厂以男性职工为主，约占92%；年龄在25~35岁的占50%，25岁以下的占36%，35岁以上的占14%；工人们的文化程度普遍较低，初高中毕业的占32%，中专及其以上的仅占2%，其余的全是小学毕业。王彤在调查中还发现，工人的流动率非常高，50%的工人仅在厂里工作1年或更短的时间，能工作5年以上的不到20%，这对生产效率的提高和产品的质量非常不利。

于是，王彤决定将连日来的调查结果与高厂长做沟通，他提出了自己的一些看法：“高厂长，经过调查，我发现工人的某些基本的需要没有得到满足，我们厂要想把生产效率搞上去，要想提高产品的质量，首先得想办法解决工人们提出的一些最基本的要求。”可是高厂长不这么认为，他说：“他们有什么需要？他们关心的就是能拿多少工资，得多少奖金，除此之外，他们什么也不关心，更别说想办法去提高自我。你也看到了，他们很懒，逃避责任，不好好合作，工作是好是坏他们一点也不在乎。”但王彤不认同高厂长对工人的这种评价，他认为工人们不像高厂长所说的这样。为进一步弄清情况，王彤采取发放问题调查问卷的方式，确定工人们到底有什么样的需要，并找到哪些需要还未得到满足。他也希望通过调查结果来说服厂长，重新找到提高士气的因素。于是他设计了包括15个因素在内的问卷，当然每个因素都与工人的工作有关，包括报酬、员工之间的关系、上下级之间的关系、工作环境条件、工作的安全性、工厂制度、监督体系、工作的挑战性、工作的成就感、个人发展的空间、工作得到认可情况、升职机会等。

调查结果表明，工人并不认为他们懒惰，也不在乎多做额外的工作，他们希望工作能丰富多样化一点，能让他们多动动脑筋，能有较合理的报酬。他们还希望工作多一点挑战性，能有机会发挥自身的潜能。此外，他们还表达了希望多一点与其他人交流感情的机会，他们希望能在友好的氛围中工作，也希望领导经常告诉他们怎样才能把工作做得更好。基于此，王彤认为，导致油漆厂生产效率低下和工人有不满情绪的主要原因是报酬太低、工作环境不到位，以及人与人之间关系的冷淡。

（资料来源：http：//www.docin.com/p-217115105.html.）

讨论题：

1. 高厂长对工人的看法属X假设吗？王彤的问卷调查结果又说明了对人的何种假设？

2. 根据王彤的问卷调查结果，请你为该油漆厂出点主意，来满足工人们的一些需求。

第 10 章

控　制

教学目标

通过本章的学习，掌握控制职能的含义，了解控制职能的作用、控制的必要性与控制的前提，了解有效控制的原则，掌握常见的控制分类形式及控制的基本过程，了解常用的控制方法。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
控制概述	（1）理解控制职能的含义及作用 （2）了解控制的必要性及前提 （3）结合具体环境，掌握有效控制的原则	（1）控制的含义及作用 （2）控制的必要性与控制的前提 （3）控制的原则
控制类型和过程	（1）了解常见控制的类型和基本要求 （2）能够比较各种控制的异同 （3）掌握控制的基本过程	（1）事前控制、现场控制、事后控制 （2）间接控制、直接控制 （3）分散控制、集中控制 （4）正式组织控制、群体控制、自我控制 （5）试探控制、经验控制、推理控制、最优控制 （6）控制过程
控制方法	掌握控制的主要方法	（1）预算控制 （2）财务控制 （3）审计控制 （4）统计分析控制 （5）网络分析法 （6）现场观察法

> 目标管理的最大好处是，它使管理者能够控制他们自己的成绩。这种自我控制可以成为更强烈的动力，推动他尽最大的力量把工作做好。
>
> ——巴娜德

■ 基本概念

控制　事前控制　现场控制　事后控制　间接控制　直接控制　分散控制　集中控制　试探控制　经验控制　推理控制　最优控制　群体控制　自我控制　预算控制　财务控制　管理审计　正式组织控制　外部审计控制　内部审计控制

■ 导入案例

星巴克的财务控制

为了进行有效管理控制，星巴克公司制定了多项控制管理办法。因为财务控制是企业控制的核心问题，所以星巴克从第一家店起就建立了严谨的会计制度。

咖啡豆用量多少？糕点卖了多少？哪些产品畅销？哪些产品滞销？都有详细记录。这些对计算成本、编制预算，以及日后开新店帮助极大。实施评价是组织为了防止并更正非期望行为的一种有效控制手段，奖励与惩罚是实施评价的结果。可采用奖金、工资、退休金、工作保障等来强化职工的良好行为；或采用批评、处分、解雇等措施来更正或否定不期望的行为。公司根据整体绩效向员工颁发奖金，虽然增强了团队精神，但也带来了不公平事件的发生。员工在某种层面上自己管理自己的工作，缺乏监督，容易养成惰性。在星巴克实体店内可以看到，消费区内无人看管，员工自由散漫。

点评

控制是管理过程中的关键环节，是管理工作的重要职能。人们通常认为，管理工作始于计划的制订，然后是组织和领导职能的实施，但计划的实施结果如何呢？是否符合计划所确定的目标？计划目标的本身制订得是否合理？要掌握这些情况并处理所出现的问题，就需要开展有效的控制工作。控制是管理的一项重要职能，是管理的灵魂，反馈是控制的基础。

10.1　控制概述

控制是管理工作过程中不可缺少的一个环节。管理者尽管可以制订出周密的计划，可以将组织结构设计得非常有效，可以通过领导工作充分地调动员工的积极性，但是这些往往并不足以保证所有的行动都能按计划执行，不能保证管理者追求的目标都一定能够达到。控制通过监视组织各方面的活动和组织环境的变化，保证组织计划与实际运行状况保持动态适应。

10.1.1　控制的含义及其作用

1. 控制的含义

控制(controlling)是管理的一项重要的职能，它与计划、组织、领导工作是相辅相成、



相互影响的，它们共同被视为管理链的4个环节。计划提出了管理者追求的目标；组织提供了完成这些目标的结构、人员配备和责任；领导提供了指挥和激励的环境；而控制提供了有关偏差的知识以及确保与计划相符的纠偏措施。控制工作非常重要，它是管理活动环节中的最后一环。

所谓控制，就是监督各项活动，以保证它们按计划进行并纠正各种重要偏差的过程。有学者认为，所谓控制就是为了保证组织目标以及为此拟定的计划能够实现，各级主管人员根据事先确定的标准或因发展需要而重新拟定的标准，对下级的工作进行衡量、测量和评价，并在出现偏差时进行纠正，以防止偏差继续发展或今后再度发生。也有学者认为，控制是根据组织内外部环境的变化和组织发展的需要，在计划的执行过程中，对原计划进行修订或制订新的计划并调整整个管理工作的过程，即控制的结果可能有两种：一种是纠正实际工作与原有计划及标准的偏差；另一种是纠正组织已经确定的目标及计划与变化了的内外环境的偏差。

控制的概念包括以下3方面内涵：①控制有很强的目的性，即控制是为了保证组织中的各项活动按计划进行；②控制是通过“监督”和“纠偏”来实现的；③控制是一个过程。在实践中几乎所有的管理者都必须完成控制的职能，因为要保证组织的活动按照计划进行，控制是必不可少的。

2. 控制的作用

控制作为管理的重要职能，其主要作用可概括为如下几点。

（1）有效的控制可以保证组织计划与外部环境相适应。组织计划不可能是一成不变的，几乎所有的计划都不可能百分之百地得到顺利实施。因为任何目标和计划都是在特定的时间、特定的环境条件下制订的，一旦环境发生了变化，管理者必须通过控制活动来调整计划。特别是在复杂多变的市场环境中，很难准确地预测未来发展的变化情况，这样就更加需要根据目标标准随时对计划进行调整，以便使实际活动适应变化了的环境，执行新的计划要求，更好地达到目标。

（2）有效的控制可以保证计划与组织各部门的利益相协调。组织的总体目标是由各部门的目标组成的，管理者在进行总目标的分解和落实的过程中，还必须对各部门及其活动进行大量的协调工作，以避免本位主义，保证各部门都能服从全局的需要。如果没有一个有效的管理控制体系，就可能出现各自为政的局面，各部门的发展就可能偏离总体目标和计划，严重的会造成系统的混乱，使有限的人力、物力、财力资源不能得到合理分配和有效使用。

（3）有效的控制可以保证组织计划与各级人员的素质、能力和责任相匹配。即使有了正确的计划，仍然不能保证各项工作计划都能圆满地完成。工作要靠人去做，人有不同的才能、工作动机和态度，而计划任务的完成对相关责任人的能力、素质的要求也会有所不同，只有通过检查、监督，才能及时发现计划任务与责任人员之间匹配的失误，然后分析其原因，采取纠正失误的措施。有效控制系统的建立，最终的目的是使人们确切了解自己的职责，知道绩效评价标准，以便时刻对照自省。管理者因此也有了考察其下属工作成绩的参照，否则就可能失控。

10.1.2 控制的必要性及前提

1. 控制的必要性

控制是管理过程中一项不可或缺的职能。管理控制的必要性主要是由下述原因决定的。

1）管理环境的复杂多变

如果企业面对的是一个完全静态的环境，其中影响企业活动的各个因素永不发生变化，如市场供求、产业结构、技术水平等，那么，企业管理人员便可以年复一年、日复一日地以相同的方式组织企业经营，工人可以以相同的技术和方法进行生产作业，不仅控制工作，甚至管理的计划职能都将完全多余。事实上，这样的静态环境是不存在的，企业外部的一切每时每刻都在发生着变化。这些变化必然要求企业对原计划进行修改，从而对企业经营的内容做相应的调整。



丢失一个钉子，坏了一只蹄铁；
坏了一只蹄铁，折了一匹战马；
折了一匹战马，伤了一位骑士；
伤了一位骑士，输了一场战斗；
输了一场战斗，亡了一个帝国。

——西方民谣

管理环境除了多变以外，作为一个动态系统它还具有高度的复杂性。各种因素作用其中，相互联系、相互制约，任何一个因素的改变和偏离都会对其他因素能否正常发挥作用产生影响，有时甚至会出现“牵一发而动全身”的局面。例如，著名的蝴蝶效应，一只蝴蝶在巴西扇动翅膀，有可能会在美国的得克萨斯州引起一场龙卷风。再例如在一首西方民谣中一个钉子和一个帝国的兴衰之间也有莫大的关系。因此事物之间往往通过各种渠道发生着直接或间接的联系。作为管理者，要明白只有对每一个会影响其他因素或全局的因素控制好了，避免其发生偏差，才能保证整个管理系统按照预定的方向前进，保证计划准确执行，保证目标顺利实现。例如，组织要实现销售业绩与去年同期相比增长15%的目标和计划，必须清醒地认识到销售业绩的增长除去客观因素的影响外，主要取决于消费者的信赖，消费者的信赖又主要来自于过硬的产品质量，过硬的产品质量离不开对生产过程的全程严格控制，生产过程的控制又需要生产人员一丝不苟、精益求精的工作态度。这些因素之间互相联系，构成了一个复杂的有机系统，加强对系统中各因素的控制对于全局或是局部都是至关重要的。

2）管理权力的分散

只要企业经营达到一定规模，企业主管就不可能直接地、面对面地组织和指挥全体员工的活动。时间与精力的限制要求他委托一些助手代理部分管理事务。同样的原因，这些助手也会再委托其他人帮助自己工作，这便是企业管理层次形成的原因。为了使助手们有



效地完成受托的部分管理事务，高一级的主管必然要授予他们相应的权限。因此，任何企业的管理权限都制度化或非制度化地分散在各个管理部门和层次。企业分权程度越高，控制就越有必要。控制系统可以提供被授予了权力的助手的工作绩效的信息反馈，以保证授予他们的权力得到正当利用，同时促使这些权力组织的业务活动符合计划与目的的要求。如果没有控制，没有为此而建立的相应的控制系统，管理人员就不能检查下级的工作情况，即使出现权力不负责任地滥用或活动不符合计划要求等其他情况，管理人员也无法发现，更无法采取及时的纠正措施。

3）工作能力的差异

即使企业制订了全面完善的计划，经营环境在一定时期内也相对稳定，对经营活动的控制也仍然必要。这是由不同组织成员的认识能力和工作能力的差异所造成的。完善计划的实现要求每个部门的工作严格按计划的要求来进行，然而，由于组织成员是在不同的时空进行工作的，他们的认识能力不同，对计划要求的理解也可能发生差异；即使每个员工都能完全正确地理解计划的要求，但由于工作能力的差异，他们的实际工作结果也可能在质和量上与计划要求不符。某个环节可能产生的偏离计划的现象，会对整个企业活动造成冲击。因此，加强对这些成员的工作控制是非常必要的。

2. 控制的前提

组织中任何形式的控制都必须具备一定的前提条件，这些前提条件是否充分直接影响控制过程能否顺利开展。控制的前提条件是计划、组织和领导。



一天，老师为商学院的一群学生做了一个试验。他首先把大石块一一放进一个大木桶里，直到盛不下为止。他问学生“木桶装满了吗?”学生回答“装满了。”然后老师又把一堆小石块倒进去，并将木桶摇了一摇，小石块填满了大石块的缝隙。他又问学生“现在满了吗?”有些学生小声道“可能还没有。”老师又将一堆沙子倒了进去，又摇了摇木桶，沙子填满了小石块的缝隙。他再一次问学生“填满了吗?”这次学生明白了试验的用意，大声说“没满。”最后老师又将水倒了进去，水充满了沙子的缝隙。老师又让学生将顺序反过来，把同样的水、沙子和石块放进木桶，结果无论怎么样都无法将这些东西再放到木桶里去了。

特别提示

如果不是先放大石块，那就再也不能把它们全部放进木桶里，所以做事要有次序。要想顺利地实现组织目标，首先要有明确的目标和完善可行的计划，然后要有能够对各种资源进行有效配置的组织结构和专职的控制部门，紧接着设计能进行良好信息反馈的沟通渠道和实施有效的领导及激励，最后才能使控制工作水到渠成地发挥其功效。

1）计划——合理可行的计划

如前所述，控制的目的就是保证组织目标与计划的顺利实现。控制的整个目标体系都是以计划所确定的标准为依据的，计划就是控制用以衡量实际的尺度、标杆和参照物。组织在采取行动之前，制订一个科学完善、现实可行的计划是十分必要的。“好的计划是成

功的一半”，以此计划为参照标准来考量实际并纠正偏差，是控制工作取得成功的首要前提。反之，如果组织没有一个完善可行的计划作为前提，那控制的尺度和标杆就错了，以错的参照标准去执行控制，工作做得越好，反而对组织的伤害越大，会使组织走向失败的进程加快。因此，控制工作必须有完善可行的计划作为铺垫。

此外，控制工作本身也需要有一个科学合理的计划来指导其进程。在控制计划中，应明确控制的目的、控制的目标、控制的对象、控制的标准、控制所采用的方法、控制的执行人等内容，使整个控制工作能够在计划的指引下有条不紊地进行。总之，无论是从控制的依据还是从控制的执行来看，切实可行、科学合理的计划都是必不可少的前提。

2）组织——各司其职的组织

控制工作的核心是纠偏。为了确保能对计划执行中出现的偏差做到及时发现并及时纠正，就需要有专职的部门来从事这项工作，即在进行组织结构设计时，要根据计划所确定的目标，设置专门从事监督职责的组织机构、部门或岗位，并为这些机构部门和岗位制定规范的工作程序和规章制度，把责任明确落实到岗和人。设置专门的控制机构是出于提高控制准确性、客观性的考虑。因为“当局者迷，旁观者清”，虽然各部门对自己的本职工作相当熟悉，可以进行自我监督和控制，但“又做球员又当裁判”的做法使他们缺乏旁观者的冷静和客观，看问题难免主观，还带有感情因素，因而无法准确地反映真实情况。更有甚者，有些部门和个人为了维护本部门和个人的形象及利益，不顾真实的工作情况，故意演示错误、渲染成绩、制造假象、阳奉阴违、混淆视听，把虚假错误的信息传达给高层管理者，这对组织目标的实现来说是一种巨大的障碍。

要消除以上不良现象，就必须在组织结构上反映各司其职的特点。由管理部门制订计划，由执行部门贯彻落实，由控制机构负责监督管理部门和执行部门的各项工作，只有这样才能更好地取得预期的效果。

3）领导——畅通有效的领导

有了合理可行的计划和各司其职的组织，并不代表控制工作就可以顺利开展了，因为还缺少畅通有效的领导。控制工作中有一个很重要的步骤就是把计划的执行情况如实地反映出来，这样才能找准偏差，为后续的纠偏工作打下良好基础。如实地反映执行情况离不开一个能及时反馈有效信息的沟通渠道，信息反馈的速度与准确性直接影响控制的实际效果。管理者必须在有效的组织结构的基础上，设计和维护一个畅通快速的信息反馈渠道，多角度、全方位地及时获取客观真实的信息，加强舆论监督的力量；并做好领导激励工作，调动各方面人员的积极性，使其主动提供真实信息，为纠偏措施的正确制订提出合理可信的依据。

综上所述，以上3个方面的前提条件是依次满足、缺一不可的。没有计划，控制就失去了目标和方向；没有组织，控制就失去了结构上的支持和保障；没有领导，控制就失去了信息反馈带来的事实真相。而这一切，都是控制有效进行必不可少的要素条件。因此，只有将计划、组织、领导工作做到位，才能顺利地开展控制工作，而控制工作的开展又为计划所确定的目标提高了顺序实现的可能性。

10.1.3 控制的原则

要使控制工作发挥应有的作用，在建立控制系统或进行控制活动时应遵循以下几个原则。



1. 未来导向原则

未来导向原则是指控制工作应当着眼未来，而不只是出现了偏差才进行控制。由于在整个控制系统中存在着时滞，所以一个控制系统越是以前馈而不是以简单的信息反馈为基础，管理人员就越是能够有效地预防偏差或及时采取措施纠正偏差。也就是说，控制应该是向前的，这才合乎理想。实际上这条原理往往被忽视，主要原因是现有的管理工作水平不太容易实现前馈控制方法，管理人员一般仍依赖历史数据，但时滞问题促使他们要投入更大的精力来从事面向未来的控制，这对现代管理工作水平的提高和有效性的增强是非常重要的。

2. 反映计划原则

反映计划原则是指计划越明确、完善和综合化，则控制越能用来体现计划，也越能有效地为管理的需要服务。每一项计划及每一项工作都各有其特点，所以，为实现每一项计划每一项工作所设计的控制系统和所进行的控制工作，尽管基本过程是相似的，但在确定什么标准、控制哪些关键点、搜集什么信息、采用何种方法评定绩效、由谁来控制和采取纠正措施等方面，都必须按预期的目的执行，所以一个控制系统不能在没有计划的情况下设计，并且设计要反映计划的要求。

3. 组织适宜性原则

组织适宜性原则是指一个组织的结构如果是明确的，则控制就能很好地反映出组织结构中由哪个部门或人员应对采取措施承担责任，也就能及时地纠正偏差。因为计划是由人来执行的，所以一旦出现偏差就必须由相应的管理人员来负责，而这些管理人员的职责正是通过组织机构被授权的。另外，控制工作除了要能及时地发现执行过程中发生的偏差外，还必须知道发生偏差的责任和采取纠正措施的责任应由谁来承担，这需要由相应的组织机构的设计来完成。

4. 关键点控制原则

关键点控制原则是指管理人员选择计划的关键点作为控制的标准，以使控制更为有效。因为人的精力是有限的，所以管理人员没有必要考察计划执行的每个细节，只需注意对计划的执行起到举足轻重作用的关键性问题或因素，并以此来掌握任何一个偏离了计划的重要偏差，而不必事事留意。管理人员如何选择关键点也体现了个人的管理艺术和水平。

5. 例外原则

例外原则是指管理人员的控制应当顾及例外情况的发生，不至于面临重大的偏差而不知所措。也就是说，管理人员应把主要注意力集中在那些出现了特别好或特别坏的情况上。这一点常常同关键点控制原则混淆。其实，关键点控制原则是强调控制应当重视一些关键点，而例外原则是强调必须留意在这些关键点上偏差的规模。如果把两者很好地结合起来就可以使控制工作既有好的效果，又有高的效率。

6. 直接控制原则

直接控制原则是指管理人员及其下属的素质越高，就越不需要进行间接控制。直接控制是相对于间接控制而言的，它是通过提高管理人员的素质来进行控制工作的。直接控制的指导思想认为，合格的管理人员出的差错最少，因为他能觉察到正在形成的问题，并能及时采取纠正措施。所谓合格就是指他们能熟练地运用管理的概念、原理和技术，能以系统的观点来进行管理工作(详见10.2节控制的类型)。

10.2 控制的类型和过程

10.2.1 控制的类型

1. 按控制实施的时间划分

按控制实施的时间，控制可分为事前控制、现场控制和事后控制，如图10.1所示。

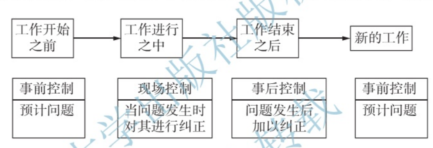


图10.1 控制类型

1）事前控制

事前控制也可称为前馈控制，是指在执行计划之前预先规定计划执行过程中应遵守的规则和规范等，规定每一项工作的标准，并建立偏差显示系统，使人们在工作之前就已经知道如何去做。这是一种面向未来的控制，而不是等到事件发生后再进行控制。这类控制建立在预测的基础上，尽可能在偏差发生之前将其觉察出来，并及时采取防范措施。事前控制强调防患于未然。事前控制的重点是预先对组织的人、财、物、信息等进行合理地配置，使它们符合预期的标准，从而保证计划的实现。例如，成本控制中的标准成本法、预算控制、管理部门指定的规章制度、政策和程序等；企业在需求高峰来临之前，已添置机器设备，安排人员，加大生产量，以防供不应求；公司在预计到产品需求量下跌之前就开始准备开发新产品上市等，都属于事前控制。



厨房失火

有位客人到某人家里做客，看见主人家灶上的烟囱是直的，旁边又有很多木柴，于是，客人劝告主人说：“烟囱要改曲，木柴也要移到别的地方去，否则将来可能会有火灾。”主人听了没有做任何表示。



不久，主人家里果然失火，四周的邻居赶紧跑过来救火，最后火被扑灭了。于是，主人烹羊宰牛，宴请四邻，以酬谢他们救火的功劳，但是并没有请当初建议他将木柴移走并将烟囱改曲的人。

有人很不解，问主人为何不请那个提建议的人。主人说“他没有帮我救火，没给我做任何事，我为什么要请他呢?”那人对主人说“如果当初你听了那位先生的话，今天也不用准备筵席，而且也没有火灾的损失。现在论功行赏，原先给你建议的人没有被感恩，而救火的人都是座上宾，真是很奇怪的事!”

主人顿时省悟，赶紧去邀请当初给予建议的那位客人。

特别提示

俗话说：“预防重于治疗”，能防患于未然，更胜于治乱于已成之后。由此观之，企业问题的预防者优于企业问题的解决者。

2）现场控制

现场控制也称为现时控制、实时控制或过程控制，是指计划执行过程中所实施的控制，即通过对计划执行过程的直接检查和监督，随时检查和纠正实际与计划的偏差。其目的是要保证活动尽可能地少发生偏差，改进本次而非下一次活动的质量。这是一种主要由基层主管人员采用的控制方法，主管人员通过深入现场亲自监督、检查、指导和控制下属人员的活动。实时控制通常包括两项职能：一是技术性指导，即对下属的工作方法和程序等进行指导；二是监督，确保下属完成任务。在进行实时控制时，主管人员要避免单凭主观意志开展工作，要亲自去观察，因为有效的管理者都知道亲自视察所得的信息是较可靠的反馈信息，只听汇报是不够的。

现场控制的基本原理可以用狗追兔子的例子来说明，追捕曲线如图10.2所示。假定狗在Y轴上的P_1点，发现了位于X轴上X_1点的兔子，于是狗奋起直追，而兔子则沿X轴向前逃窜。当狗跑到P_2点时，发现兔子已逃离至X_1点，于是调整方向直奔X_2点。兔子不断向前跑，狗则不断调整方向追捕兔子。狗的运动轨迹是由若干条线段形成的折线，当折线无限细分后则趋近于一条曲线，称为追捕曲线。这条曲线上的每一点的切线都指向每一瞬间兔子的位置。由于兔子不断地跑，狗也就不断地调整前进的方向，以求达到尽快抓到兔子的目的。可见，现场控制的实质是无数反馈控制的综合，不断得到反馈，从而不断调整和采取新的措施。

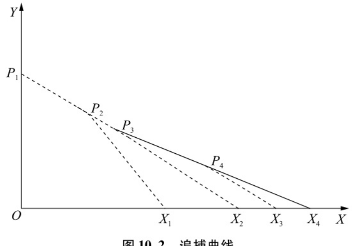
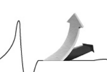


图10.2 追捕曲线



现场控制的标准来自于计划工作所确定的目标、政策、规范和制度，现场控制的有效性主要取决于基层主管人员的个人素质，因此，基层主管人员的言传身教将发挥很大的作用。

3）事后控制

事后控制也可称为反馈控制，是指从已经执行的计划或已经发生的事件中获得信息，并运用这些信息来评价、指导和纠正今后的活动，事后控制是一种最主要的也是最传统的控制方式。它的控制作用发生在行动作用之后，其特点是把注意力集中在行动的结果上，并以此作为改进下次行动的依据。其目的并非要改进本次行动，而是力求能“吃一堑，长一智”，提高下一次行动的质量。事后控制的对象可以是行动的最终结果，如企业的产量、销售额、利润等；也可以是行动过程中的中间结果，如新产品样机、工序质量、产品库存等。在组织中使用事后控制的例子很多，如成品的质检、人事的考评、对各类财务报表的分析等。这类控制对组织营运水平的提高发挥着很大的作用。但事后控制最大的弊端就是它只能在事后发挥作用，对已经发生的对组织可能的危害却无能为力，它的作用类似于“亡羊补牢”；而且在事后控制中，偏差发生和发现并得到纠正之间有较长的一段时滞，这必然对偏差纠正的效果产生很大的影响。

传统管理主要关注实时控制和事后控制，忽视事前控制。现代管理更为关注事前控制，在注重事前控制的基础上，实行全方位的控制。

2. 按控制的手段划分

按控制的手段，控制可分为间接控制和直接控制两类。

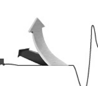
1）间接控制

间接控制是指根据计划和标准考核工作的实际结果，分析出现偏差的原因，然后找到责任者，并追究责任者的个人责任以使其改进未来工作的一种控制方法，多见于上级管理者对下级人员工作过程的控制。

间接控制的优点在于它能纠正管理人员由于缺乏知识、经验或判断力所造成的管理上的失误和偏差，并能帮助主管人员总结、吸取经验教训，增加他们的知识经验和判断能力，提高他们的管理水平。这种控制方式在管理中简单易行，容易被人们所接受，实际效果也不错。

实现间接控制的条件包括①工作成效是可以计量的，因而也是可以相互比较的；②人们对工作任务所负有的个人责任是清晰的、可以分割的和相互比较的，而且个人的尽责程度也是可以比较的；③分析偏差和追究责任所需的时间、费用等是有充分保证的；④出现的偏差可以预料并能及时发现，有关责任单位和责任人会采取纠正措施。

然而，在管理实践中，以上条件往往难以全部满足。例如，很多管理部门或职位的绩效是很难计量和相互比较的；很多活动的责任是多个部门共同承担的，发生不良后果时，相互推卸责任是很普遍的现象；有时上级主管人员可能不愿意花时间和费用去分析引起偏差的事实真相。此外，即使找到了偏差原因和责任者，但错误已经存在，不良后果已成事实，而且采取的矫正措施是否正确、有效，要等下一轮结果输出时才能证明。由于间接控制存在很多不完善的地方，因此，在实际工作中不常采用。



2）直接控制

直接控制是相对于间接控制而言的，是指管理者直接检查操作者是否按照规定要求执行的一种控制方式。它着眼于培养更好的主管人员，使他们能熟练地运用管理的概念、技术和原理，以系统的观点来改善他们的管理工作，从而防止出现因管理不善而造成的不良后果。

直接控制的特点：①直接对操作者的行为和工作过程加以控制，可以减少偏差的发生；②可以减少间接控制中用于检测偏差、寻找原因和责任者的时间与费用；③直接控制取得的心理效果好，有助于鼓励下属自我约束、自我控制、自觉修正错误。

当然，直接控制的实现也需要一些条件：①操作人员按操作要求和规则去办，很少犯错误；②管理工作的成效是可以计量的；③输出的结果与操作规则的执行存在因果必然关系，甚至操作要求和规则可以直接成为衡量结果的标准。

从直接控制方式的实现条件可以看出，直接控制的关键是操作要求和规则必须完全科学、正确，否则，它将失去与间接控制方式相比较的全部优点。在实际经济管理活动中，直接控制忽略了企业中人的因素，不利于下级积极性、创造性的发挥，因此，直接控制的应用存在一定的界限，超出这个界限，对组织的管理就会起副作用。

3. 按结构划分

按结构控制可分为分散控制和集中控制两种。

1）分散控制

分散控制的特点是由若干分散的控制机构来共同完成组织的总目标。在这种控制方式中，各种决策及控制指令通常是由各局部控制机构分散发出的，各局部控制机构主要是根据自己的实际情况，按照局部最优的原则对各部门进行控制。分散控制适用于结构复杂、功能分工细的组织。

2）集中控制

集中控制的特点是由一个集中控制机构对整个组织进行控制。在这种控制方式中，把各种信息都集中传送到集中控制机构，由集中控制机构进行统一加工处理。在此基础上，集中控制机构根据整个组织的状态和控制目标，直接发出控制指令，控制和操纵所有部门和成员的活动。集中控制方式比较简单，指标控制统一，便于整体协调。但缺乏灵活性和适应性，机构的变革和创新会很困难。

4. 根据来源划分

根据来源可以将控制分成正式组织控制、群体控制和自我控制 3 种。

1）正式组织控制

正式组织控制是由管理人员设计和建立起来的一些机构或人员来进行控制，组织可以通过规划指导成员的活动，通过审计监督来检查各部门或各个成员是否按规定进行活动，并提出具体更正措施和建议意见。例如，组织可以规划、指导成员的活动；可以通过预算来控制消费。

2）群体控制

群体控制基于群体成员的价值观念和行为准则，它是由非正式组织自发发展起来和维持的。非正式组织的行为规范虽然没有明文规定，但成员都十分清楚它的内容，都知

道自己如果遵守所能带来的利益和违反将要受到的损失。群体控制作为正式组织控制的补充，增强了组织对环境变化做出适应性反应的能力，有利于达成组织目标。但由于群体控制通过非正式组织来影响成员的行为，也可能给组织带来危害，所以要对其加以正确引导。

3）自我控制

自我控制即个人有意识地按某一行为规范进行活动。这种控制成本低、效果好。但它要求上级给下级以充分的信任和授权，还要把个人活动与报酬、提升和奖励联系起来。

5. 按逻辑划分

按逻辑可将控制分为试探控制、经验控制、推理控制和最优控制 4 种。

1）试探控制

试探控制也称为随机控制，是一种原始的控制方式，也是其他控制方式的基础。试探控制完全建立在偶然机遇的基础上，是“试试看”思想在控制活动中的体现。试探控制在成功的同时，常常伴随着失败。这种控制方式有较大的风险，对事关重大的活动，一般不宜采用这种控制方式。

2）经验控制

经验控制也称为记忆控制，是一种应用广泛的控制方式。把由试探控制得出的结果用于指导下一次控制，就是经验控制。在经验控制中，最重要的是经验的可靠性。它包括两层含义：一是真实性；二是必然性。

3）推理控制

推理控制也称为逻辑控制，是试探和经验控制相结合的产物。它通过中间起过渡作用的媒介实现控制，因此也称为共轭控制。

4）最优控制

最优控制是控制方式发展的高级阶段。所谓最优控制就是符合最优标准的控制。其核心思想是不仅要保证实现控制目的，而且强调要在较短的时间内，以尽可能少的人力、物力、财力的消耗(即系统的输入量)来实现控制的目的。

10.2.2 控制过程

控制的对象一般都是人员、财务、作业、信息及总体绩效，无论哪种控制对象，其所采用的控制技术和控制系统实质上都是相同的。控制的过程一般包括 3 个步骤，即确定标准、衡量绩效和纠正偏差。



做一天和尚撞一天钟

从前，有一个小和尚在寺院担任撞钟之职。按照寺院的规定，他每天必须在早上和黄昏各撞钟一次。小和尚感觉撞钟的工作极其简单，如此半年下来，备感无聊。后来，干脆“做一天和尚撞一天钟”了。一天寺院住持忽然宣布要将他调到后院劈柴挑水，原因是他不能胜任撞钟之职。小和尚觉得奇怪，就问



住持："难道我撞的钟不准时、不响亮?"住持告诉他："你的钟撞得很响，但钟声空泛、疲软，因为你心中没有理解撞钟的意义。钟声不仅仅是寺里作息的准绳，更为重要的是唤醒沉迷众生。因此，钟声不仅要洪亮，还要圆润、浑厚、深沉、悠远。"

特别提示

"做一天和尚撞一天钟"是由住持没有提前公布工作标准造成的。工作标准是员工的行为指南和考核依据。缺乏工作标准，往往导致员工的努力方向与公司整体发展方向不一致，从而造成大量的人力和物力资源浪费。制定工作标准时应尽量做到数字化，要与考核联系起来，并注意可操作性。

1. 确定标准

标准必须从计划中产生，计划必须先于控制。换言之，计划是管理人员设计控制工作和进行控制工作的准绳，所以控制工作的第一步总是制定标准。所谓标准就是衡量实际工作绩效的尺度，它们是从整个计划方案中选出的，可以给管理者一个信号，使其不必过问计划执行过程中的每一个具体步骤，就可以了解工作的进展情况。然而，由于不同的企业和不同部门的特殊性，有待衡量的产品与服务种类繁多，有待执行的计划方案也数不胜数，所以不存在可供所有管理人员使用的统一标准。但是，所有的管理人员必须使他们的控制标准与其控制工作的需要相一致。

控制标准的种类有很多，可以是定量的，也可以是定性的。一般情况下，能够定量化的应尽量定量化，以提高控制的准确性。控制标准一般分为以下几种。

（1）时间标准：即完成一定工作量所需的时间长度，如生产周期、生产提前期、生产间隔期、生产线的节拍等。

（2）实物量标准：即一定时间内应完成的实物任务量，如产品产量、产量定额、生产批量等。

（3）货币标准：即一定时间内应完成的价值任务量，如销售收入、利润、应交税金等。

（4）消耗标准：即完成一定工作任务所需的有关消耗，如物料消耗定额等。

（5）质量标准：即工作应达到的要求或产品应达到的品质标准，如合格率、优等品率是工作质量标准，理化指标是产品技术标准等。

（6）行为标准：即对员工规定的行为准则要求。

2. 衡量绩效

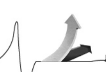
1）衡量内容及方法

有了合理的标准，下一步就要对实际工作进行评价。为此，要搜集实际工作的数据，了解和掌握实际情况，对照标准进行衡量。在这里，衡量什么及如何去衡量，是两个核心问题。

（1）衡量内容。随着标准的制定，计量对象、计算方法及统计口径等也相应地确立下来。所以，要衡量的是实际工作中与已制定的标准所对应的要素。

（2）衡量方法。在实际工作中有各种各样的衡量方法，常用的有如下几种。

① 个人观察。最普通的衡量是通过个人观察，直接观察受控对象的工作完成情况，特别是在对基层工作人员工作业绩进行控制时，以及衡量因素比较简单时，这是一种非常



有效的、无可替代的衡量方法。因为通过直接观察得到的是第一手资料，避免了间接信息在传递过程中可能出现的遗漏、忽略和信息的失真。但是个人观察的方法也有其局限性，首先，这种方法工作量大，需要花费管理者大量的劳动，也不可能全程跟踪；其次，仅凭简单的观察往往不能考察更深层次的工作内容；再次，由于直接观察时间占整个工作时间的比例有限，往往不能全面了解各个方面的工作情况；最后，工作表现在被观察时和未被观察时往往不一样，管理者所看到的有可能只是假象。

② 统计报告。统计报告就是根据衡量标准，采集相关的数据，并按一定的统计方法进行加工处理而形成的报告。采用统计报告时特别要注意两个问题：一是所采集的原始数据要真实、准确；二是所使用的统计方法要恰当。否则，统计报告就没有实际意义。此外，统计报告要求全面，包括涉及工作衡量的各个重要方面，特别是其关键点不能遗漏。随着计算机的运用越来越广泛，统计报告的地位越来越高，作用也越来越重要。

③ 口头报告和书面报告。口头报告的优点是快捷方便，而且能够得到立即反馈。其缺点是报告内容容易受报告人一时的主观意识所左右，也不便于存档查找和以后重复使用。两者相比，书面报告要比口头报告更精确全面，也更易于分类存档和查找，报告的质量也更容易得到控制。

④ 抽样检查。在全面检查工作量比较大且个人工作质量比较平均的情况下，通过抽样检查来衡量工作业绩，不失为一个好办法。抽样检查就是随机抽取一部分工作作为样本，然后对这些样本进行深入细致的检查、测量，再通过样本数据的统计分析，推测全部工作的情况。这是一种科学有效的方法，如在大批量生产的企业，产品的质量检查通常采用这种方法。

无论采取哪一种方法来衡量工作业绩，都要注意所获取信息的质量问题，信息质量主要体现在以下 4 个方面：一是真实性，即所获取的信息应能客观地反映现实，这是最基本的要求；二是完整性，即不要遗漏重要的信息，从而不影响工作的全面性和可靠性；三是及时性，就是信息的采集、加工、检索、传递要及时，以反映即时动态，过时的信息会失去其作用，使控制工作无效，甚至导致错误的结果；四是适用性，即应根据不同部门的不同要求，采集不同种类、范围、内容、详细程度、精确度的信息。

2）分析衡量结果

获得了实际工作的真实、可靠的信息，就是获得了衡量结果。分析衡量结果就是要将实际结果与控制标准进行对照，找出差距，为进一步采取管理行动做好准备。

（1）确认存在的偏差。事实上，实际结果与标准完全相同是不可能的，如果实际结果与标准只是稍有出入，并无大碍。因此，人们往往规定了一个可以浮动的范围，只要实际结果在这个范围之内就可以认为不存在偏差，而一旦实际结果在允许范围之外，就可以认为存在偏差。偏差可以分为两种：一种是结果比标准完成得还好，将它称为正偏差；另一种是实际结果没有达到标准的要求，则称为负偏差。出现负偏差当然是不理想的事情，但出现正偏差时也不一定就没有问题，同样必须做一些必要的分析。因为，一些偶然因素的作用或是目标定得太低等原因而出现的正偏差，在控制要求比较高的情况下，要严格控制，否则会对今后的工作带来不利的影响。

（2）出现偏差的原因分析。一种实际结果的形成受到多方面因素的影响，也就是说，



出现偏差的原因可能是多种多样的。问题的关键和原因必须通过进一步分析来确定。一般来讲，有以下 3 种主要原因。

① 计划或标准本身就存在偏差。

② 组织内部因素的变化，如组织松懈、控制不力、工作人员不努力等。

③ 组织外部环境的影响，如宏观经济的调整、市场环境的变化等。

虽然出现偏差的原因都可以归结为以上 3 点，但对一种偏差要做出具体的分析，不但要求管理者具备丰富的工作经验和科学的分析能力，而且要求管理者建立一个完善的控制体系。

有了衡量结果，确定了偏差，做出了具体的、理智的分析，就可以决定下一步所应采取的管理行动。如果认为偏差是在所允许的范围内或是只存在健康的正偏差，那么本阶段的控制工作就可结束。但不要忘记为下一阶段的管理循环提出合理的建议，以期进一步提高控制水平。

3. 纠正偏差

一个控制过程的最后环节就是采取管理措施，纠正偏差。

1） 修订标准或预定计划

在某些情况下，如负偏差过于严重，或是存在有疑问的正偏差，就要考虑原来的标准或计划是否有不切实际的地方。如果标准定得过高或过低，即使组织内外部各种因素都处在正常状态，也必定会出现预料之外的偏差。

有两种情况需要对计划或标准进行修订：①原先的计划或标准有不科学、不合理的地方，在执行中发现了问题；②原来是正确的计划或标准，由于客观条件发生了较大的变化而需要做出调整。在做出修订标准的决定时，管理者一定要保持慎重的态度，防止标准用来作为工作业绩不佳的借口；应从控制的目的出发做详细的分析，确认标准或计划的确存在不合理的地方然后做出修订的决定。

2） 采取纠偏措施

在多数情况下，需要采取措施以纠正偏差。确定纠偏措施及实施过程中要注意如下问题。

（1） 使纠偏方案双重优化。针对某一对象的纠偏措施可以是多种多样的，一个可行的纠偏方案，其经济性必须优于不采取任何措施使偏差任其发展可能带来的损失，如果实施纠偏方案的费用超过存在偏差带来的损失，其经济性就不好，这是第一重优化。第二重优化是在此基础上，将经济可行的方案进行对比，选择追加投资量少、纠正偏差效果满意的方案来组织实施。

（2） 充分考虑原计划实施带来的影响。当发现偏差时，可能已部分或全部实施了原计划。由客观环境发生了重大变化，或是主观认识能力的提高，而引起的纠偏需要，可能会导致对部分原计划、甚至全部计划的否定，从而需要对企业的活动方向和内容进行重大的调整。这种调整可以称为追踪决策。在制订和选择追踪决策的方案时，要充分考虑原计划的实施所带来的影响。

（3） 注意消除人们对纠偏措施的疑虑，协调组织成员之间的关系。任何纠偏措施都会在不同程度上引起组织的结构、关系和活动的调整，从而可能会涉及某些组织成员的利益。因此，管理人员要充分考虑组织成员对纠偏措施的不同态度，协调好组织成员之间的

关系，争取更多人的理解和支持，以保证纠偏措施能更顺利地进行。

控制过程的3个基本步骤是相互联系、不可或缺的。首先，没有第一步的确立标准，就没有衡量实际业绩的依据；其次，不进行工作业绩的衡量和把它与标准进行比较，就不会知道是否存在偏差及产生偏差的原因；最后，不采取纠偏措施和落实纠偏措施，控制过程就会成为毫无意义的活动。



凯西的烦恼

凯西是华盛顿某政府机关办公室的管理员。最近她下属的员工士气低落，原因是他们原先实行了弹性工作制，现又恢复了8：00—16：30的传统工作制。

上级批准她的办公室实行弹性时间时，她慎重地宣布了弹性时间制度：10：00—14：30为核心时间，每个人均需上班；6：00—18：00可由个人自行选择上下班时间补足8小时。她相信员工是诚实的并且已经被激励，因此没制定新的控制系统。开始，一切工作进展顺利，士气旺盛。两年后，从总会计室来了位审计员，他调查发现凯西的员工平均每人每日工作7小时，有两位雇员只在核心时间来工作达两个月之久。凯西的部门经理看到审计员的报告后，命令凯西的办公室恢复传统工作制。凯西极为不安，也对她的下属员工很失望，认为自己信任的人使她下不了台。凯西的问题出在哪？

特别提示

控制应是一个连续的过程，是按照计划标准来衡量所取得的成果，并纠正所发生的偏差，以确保计划与目标的实现符合管理的相对封闭原则。凯西在实行弹性时间时，虽有标准，但没有对照标准检查实际的执行情况，所以凯西的控制方法不是一种有效的控制。

10.3　控制的方法

要对整个组织的活动进行全面控制，必须借助于各种不同的控制方法。充分了解并有效地运用这些控制方法，是现代组织进行成功控制的一个重要方面。

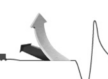
10.3.1　预算控制

预算就是用数字，特别是用财务数字的形式来陈述的组织中短期活动计划，它预估了在未来特定时期内的收入，也规定了各部门支出的额度。预算控制是将实际和计划相比较，确认预算的完成情况，找出差距并进行弥补，以实现对组织资源的充分合理地利用。预算结合了事前控制、现场控制和事后控制，被广泛运用于组织的各种不同层次的控制中。

1. 预算的用途

1）战略计划

战略是组织长期的发展计划，战略制订时会面对很多不确定因素。预算则是考虑在年度内特定情况的约束下，组织以何种方式来落实战略计划，提高绩效。以货币形式表示的预



算，往往传递了利润的获取、资本的使用等组织关键性资源的信息。它可以使管理者了解组织状况的变化方向和组织中的优势部门与问题部门，从而为调整组织活动指明了方向。

2）指定责任

预算的编制明确了每个管理者的责任，预算也授权责任中心的管理者可以支配一定数额的开支。

3）确定业绩评估的基础

由于预算用货币单位为企业各部门的各项活动编制计划，因此它使企业在不同时期的活动效果和不同部门的经营绩效具有可比性，用数量形式的预算标准来对照企业活动的实际效果，大大方便了控制过程中的绩效衡量工作，也使之更加客观可靠。

4）协调作用

通过为不同的职能部门和职能活动编制预算，为协调企业活动提供了依据，更重要的是预算的编制及执行始终与控制过程联系在一起。编制预算为企业的各项活动确立了财务标准，在此基础上，很容易测量出实际活动对预期效果的偏离程度，从而为采取正确措施奠定了基础。

2. 预算的类型

财务报表用来追踪出入组织的商品和服务的货币价值。财务报表是组织监控 3 个主要方面的财务状况的基本工具：一是流动性，将资产变为现金以满足现期财务需要和偿债需要的能力；二是总体财务状况，保持负债和股本之间的长期平衡(扣除负债后的资产)；三是盈利能力，即长期获取稳定利润的能力。财务报表被管理者、股东、金融机构、投资分析家、工会及其他企业利益相关者用来评估组织的业绩。例如，管理者可以把组织现在的财务报表与过去的报表相比较，与竞争对手的报表相比较，以此衡量组织在一定时期内的业绩。获得足够的信息后，管理者就能洞察变化趋势，并采取纠正措施。另外，银行家和财务分析家则根据财务报表，来决定是否应该向某家公司投资。但是，财务报表并不能显示所有的相关信息。一般来说，预算内容包括收入预算、成本预算、现金预算和资产负债预算等。

1）收入预算

收入预算是所有利润项目预算中最关键的，但也是最不确定的。它由预期的销售价格和销售量的乘积来计算，用以衡量营销的效率。拥有大量的订单就比较容易做出准确的销售预算。即使是在波动的市场销售中也可以通过控制广告、服务、人员培训和其他因素来影响销售，对销售做出预测。

2）成本预算

传统的成本会计计量方法已经不适合今天的经济环境，因为它是以过时的组织层次划分为基础的。美国的克莱斯勒公司和通用电气公司都开始采用以活动为基础的成本计量(Activity Based Costing，ABC)法。ABC 法假设组织是由从事为满足客户需求的活动的不同业务人员所组成的集合，组织由人力资源、采购或维护 3 个部分组成。ABC 法就是对活动流程进行确认，并将成本匹配到特定的业务中去。它要求员工将每天的活动进行分解以定义他们的基本活动。例如，公司质量控制部门的雇员从事的活动包括统计销售订单、部件来源、工程变化和解决问题，这些活动构成形成 ABC 法的基础。用传统的方法虽然也可

以得到相同的成本总额，但 ABC 法是根据业务活动的过程配比成本，它更直观准确地表现了成本在产品和服务中的分布情况；突出了哪些是浪费性的活动，或哪些活动发生的费用对于这种活动能对客户提供的利益来说过高。由于提供这样的信息，ABC 法迅速成为一种监督企业业务流程的有用的方法。



会议成本分析制

日本太阳公司为提高开会效率，实行开会分析成本制度。每次开会时，总是把一个醒目的会议成本分配表贴在黑板上。成本的算法：会议成本＝每小时平均工资的 3 倍 ×2 × 开会人数 × 会议时间（小时）。公式中平均工资之所以乘 3，是因为劳动产值高于平均工资；乘 2 是因为参加会议要中断经常性工作，损失要以 2 倍来计算。因此，参加会议的人越多，成本越高。有了成本分析，大家开会态度就会慎重，会议效果也十分明显。

特别提示

在现代社会中，如何节约时间，如何最大限度地提高企业工作效率并节约成本是摆在各企业管理者面前的一个不容忽视的问题，很多企业时常会把时间和精力浪费在无休止、没有意义的会议上。但并不是说企业不开会更好，会议是一个企业统一思想、整顿形象的关键环节，会是要开的，一周开一次例会就差不多了，而且开会要落实到具体的问题上。

3）现金预算

现金预算是对企业未来生产与销售活动中现金的流入与流出进行预测。现金预算只能包括那些实际包含在现金流程中的项目，如赊销所得的应收账款在用户实际支付以前不能列作现金收入。企业的销售收入很大，利润即使相当可观，但大部分尚未收回，或收回后被大量的库存材料或再制品占用，那么它也不可能在目前给企业带来现金上的便利。通过现金预算，可以帮助企业发现资金的闲置或不足，从而指导企业及时利用暂时过剩的现金，或及早筹齐维持营运所短缺的资金。

4）资产负债预算

资产负债预算是对企业会计年度末的财务状况进行预测，它可以发现企业未来的财务在安全性、偿债能力上的问题，从而提醒企业在资金的筹措方式、来源及其使用计划上做相应的调整。另外，通过将本期预算与上期实际发生的资产负债情况进行对比，还可发现企业财务状况可能会发生哪些不利变化，从而指导事前控制。

10.3.2　财务控制

财务报表是用来追踪出入组织的商品和服务的货币价值，它是监控资产的流动性、总体财务状况和盈利能力 3 个主要方面的财务状况的基本工具。而对组织整体绩效进行控制的两个主要的财务报表是资产负债表和损益表。

1. 资产负债表

资产负债表反映的是企业在某一时点的财务结构。报表分为 3 个部分：资产、负债、



股东权益。资产是公司拥有的各种物品的价值，包括流动资产和非流动资产。货币资金、短期投资、应收票据、应收账款、存货等都属于流动资产；长期投资、固定资产净值、无形资产属于非流动资产。负债是公司的债务数量，它包括流动负债(如应付账款、应付票据等)和长期负债。股东权益是公司应付给所有者的数额。资产、负债、股东权益三者关系：资产=负债+股东权益。

2. 损益表

损益表反映了公司收入和支出的各项内容，它概括了公司在给定时期内的财务绩效。损益控制是整个企业最常用的手段，在多样化经营的公司，是针对每个事业部存在的。如果控制是由部门进行的，如在分权的公司，则部门经理必须对本部门的收入和费用、利润和亏损进行控制。每个部门的产出、成本，包括管理费用都由这个部门承担。预期的净收入是衡量一个部门绩效的标准。

3. 财务评价

利用财务报表提供的数据，通过财务比率和经营比率，可以对组织整体绩效进行检查，这些比率可以说明公司运营的有利和不利之处。

1）偿债能力评价

衡量短期偿债能力大小的指标有流动比率、速动比率和现金比率。流动比率是流动资产和流动负债的比率。这个比率表明企业用于偿还流动负债的流动资产的充足程度。反映长期偿债能力的指标有资产负债率、负债权益率、利息保障率和长期负债与运营资金率。资产负债率是负债总额与资产总额的比率；负债权益率是企业由债权人和股东提供的资金的相对数量；利息保障率又称利息保障倍数，是指企业息税前利润与利息费用之比，用以衡量偿付借款利息的能力；运营资金率指营运资金占总资产比率。速动比率是指企业速动资产与流动负债的比率，速动资产是企业的流动资产减去存货和预付费用后的余额，主要包括现金、短期投资、应收票据、应收账款等项目。现金比率是通过计算公司现金及现金等价资产总量与当前流动负债的比率，用以衡量公司资产的流动性。

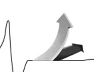
2）运营能力评价

总资产运营能力可以用总资产周转率和总资产周转天数来衡量。总资产周转率是销售收入净值与平均资产总额的比率。总资产周转率是从周转速度角度来衡量企业全部资产的使用效率，总资产周转次数越多，说明企业资产分布结构越合理，运营能力越强。

3）盈利能力评价

盈利能力是企业偿债能力的综合体现，可以直接从资产结构、资产运用效率、资产周转速度及偿债能力等各方面表现出来。总资产报酬率是指企业一定时期内的利润总额与资产总额的比率，用以评价企业运用全部资产的总体获利能力。在竞争比较激烈的情况下，总资产报酬率越大，说明总资产利用的效果越好，盈利能力越强。

尽管财务比率既提供了绩效标准又提供了已完成任务的指标，但过度地依赖财务比率也是有负面效应的。因为，比率总是基于某一时间段(月、季或年)，容易引起管理近视——管理者以牺牲长期战略目标为代价而过分注重短期收入与利润。此外，财务比率将其他重要因素都放在了次要地位，使研发、管理开发、人力资源管理和其他因素可能没有得到足够的关



注。因此，比率的使用应有其他控制手段进行补充。组织可以通过市场份额、获得专利权的数量、新产品的销售、人力资源开发和其他绩效指标对管理者进行考核。

10.3.3 审计控制

从证实财务报表的诚实和公正，到为管理决策提供关键基础，审计有着许多重要的作用。审计是对反映企业资金运动过程及其结果的会计记录及财务报表进行审核、鉴定，以判断其真实性和可靠性，从而为控制和决策提供依据的过程。审计控制分为 3 种主要类型，即外部审计、内部审计和管理审计。

1. 外部审计

外部审计是由外部机构(如会计事务所)选派的审计人员对企业财务报表及其反映的财务状况进行独立的评估。为了检查财务报表及其反映的资产与负债的账面情况与企业真实情况是否相符，外部审计人员需要抽查企业的基本财务记录，以验证其真实性和准确性，并分析这些记录是否符合公认的会计准则和记账程序。

外部审计实际上是对企业内部虚假、欺骗行为的一个重要而系统的检查，起着鼓励诚实的作用。由于知道外部审计不可避免地要进行，企业就会努力避免做那些在审计时可能会被发现的不光彩的事。外部审计的优点是可以保证审计的独立性和公正性。但由于外来的审计人员不了解企业内部的组织结构、生产流程，在对具体业务的审计过程中可能出现困难。此外，处于被审计的内部组织成员也可能产生抵触情绪，不愿积极配合，这也会增加审计工作的难度。

出于战略的考虑，企业也可以利用公开信息对竞争对手或其他公司进行外部审计，这类审计包括以下几种。

(1) 调查其他公司，寻找并购的可能性。

(2) 对主要的供应商的信誉进行评估。

(3) 发现竞争对手的长处和短处，以保持或加强企业的竞争(外部审计常常作为发现和调查借贷欺诈行为的反馈控制手段)。

2. 内部审计

内部审计简称内审，是单位内部审计部门或人员进行审计的过程。由于对单位情况比较熟悉，内部审计一方面能针对本单位情况加强监督、审核，另一方面还能提出有关建议以利于加强控制。内部审计应强化制度、经常化建设，以充分发挥审计部门和专职人员的作用。

3. 管理审计

管理审计是一种对企业的所有管理工作及其绩效进行全面系统评价和鉴定的方法。管理审计既可以由内部的有关部门进行，也可以聘请外部的专家来进行。

管理审计的方法是利用公开记录的信息，从反映企业管理绩效及其影响因素的若干方面，将企业与同行业其他企业或其他行业的著名企业进行比较，从而判断企业经营与管理的健康程度。

反映企业管理绩效及其影响的因素主要有以下几种。



（1）经济功能。检查企业产品或服务对公众的价值，分析企业对社会和国民经济的贡献。

（2）企业组织结构。分析企业组织结构是否能有效地达到企业经营目标。

（3）企业盈利状况。根据盈利在一定时期内的持续性和稳定性来判断。

（4）研究与开发。管理者对待研发的态度，以及新产品的比重和企业的研发储备。

（5）财务政策。评价企业的财务结构是否合理，企业是否有效地运用财务政策和控制来达到短期和长期目标。

（6）生产效率。

（7）销售能力。这方面的评估包括企业商业信誉、代销网点、服务系统及销售人员的工作技能和工作态度。

（8）对管理人员的评估。对企业的主要管理人员的知识、能力、勤奋、正直、诚实等素质进行分析和评价。

管理审计常常存在一些不良的现象，如从事了不必要的工作、重复工作、不良的存货控制、机器设备的不经济的使用、不必要的费用和资源的浪费等。尽管如此，管理审计仍然可以对整个组织的管理绩效进行评价，为企业在未来改进管理系统的结构、工作程序和结果提供了有用的参考。

10.3.4　其他控制技术和方法

1. 统计分析控制

统计分析控制是指组织的管理者通过对过去资料的统计分析，形成对未来的预测，利用其中的规律与组织的实际运行业绩进行比较，从而进行控制的方法。这种方法的优点是利用历史数据，可以形成简单明了的统计曲线或图表，使管理者对组织过去的经营情况一目了然，并能对未来进行预测。根据预测的结果与实际结果进行比较，可以发现组织活动中存在的问题，从而实施有效的控制。当然这一方法也有缺点，主要体现在根据过去对现在或未来的预测上，这种预测的准确性会受到多种因素的限制，从而影响其准确性，进而影响控制的效率。

2. 网络分析法

网络分析法就是应用网络图来反映一项计划中的任务、活动过程、工序、工期及费用的先后顺序或相互关系，通过计算确定出关键路径作为控制的重点，从而寻求最佳的控制方案。网络分析法可以有效地对项目中使用的人力、物力、财力等进行平衡，能够合理而经济地控制项目的进度和成本，能够在实施过程中出现偏差时找出原因和关键性的因素，并从总体上进行调整，以保证项目如期完成。从某种意义上说，网络分析法是一种前馈控制，它可以及时弥补由于前面项目拖期而造成的时间短缺，而不致影响整个工期。另外，网络分析法体现了关键点控制的原理，通过把握关键路径，可以使控制工作更加简化、经济、高效。

3. 现场观察法

观察是一种最古老、最直接的控制方法，又称为走动管理，其基本作用在于获得第一



手的信息。基层管理人员通过观察，可以判断出产量、质量的完成情况，以及设备运转情况和劳动纪律的执行情况等；职能部门的管理人员通过观察可以了解生产计划的执行情况、劳动保障的执行情况、生产进度等情况；上层管理人员通过观察可以掌握组织的方针、目标和政策是否深入人心，检验职能部门的报告是否属实，以及发现被埋没的人才等。所有情况都是管理人员需要了解的，但又是正式报告中见不到的第一手信息。但是现场观察法也存在缺点，如观察可能引起下属的误解等消极作用。

本章小结

本章介绍了控制概述、控制类型和过程、控制方法。

管理控制源于一般的控制理论，在管理职能中具有十分重要的地位，决定了组织目标和计划能否实现。控制是指由管理人员对组织实际运行是否符合预定的目标进行测定，并采取措施确保组织目标实现的过程。由于管理环境的复杂多变、管理权力的分散及工作能力的差异，因此组织中的管理控制是必要的。有效的控制可以保证组织计划与外部环境相适应，保证计划与组织各部门的利益相协调，保证组织计划与各级人员的素质、能力和责任相匹配。

按照不同的标准，控制工作可分为不同的类型，每种类型各有利弊，实践中管理者应该善于根据实际情况，将各种控制手段有机搭配应用，设计出有效的组织控制系统。在控制工作中，控制对象是控制的焦点和重点，控制的对象有很多种，控制目标和手段也千差万别，但控制过程基本上是一致的，一般分为3个步骤：确定控制标准、衡量绩效、纠正偏差。在控制工作展开过程中必须遵循一些基本原则：未来导向原则、反映计划原则、组织适宜性原则、关键点控制原则、例外原则及直接控制原则等。

为保证控制工作的完成，通常可以采用一些控制方法，如预算控制、财务控制、审计控制、统计分析控制、网络分析法、现场观察法等。



名人名言

教育者也要检点自己，反省自己和控制自己。

——苏霍姆林斯基

没思路的领导不想互动，没控制力的领导不敢互动。

——海尔集团总裁　张瑞敏

管理的控制工作是使实践活动符合计划。

——戈茨

习　题

一、复习题

1. 单项选择题

(1) 对客观条件，尤其是对管理者需要信息的量和可靠性而言，要求最高的控制类型是(　　)。

A. 预先控制　　B. 现场控制

C. 事后控制　　D. 反馈控制



（2）控制工作既是上个管理工作过程的终结，又是一个新的管理工作过程的开始。控制工作通过(　　)环节与其他 4 个管理职能紧密结合在一起，从而使管理工作过程形成一个相对闭合的系统。

A. 制定目标　　B. 建立标准
C. 衡量实际工作成效　　D. 纠正偏差

（3）小张下岗后开了一间小型餐饮店。他知道，要取得经营成功，除了要有可口的饭菜、周到的服务外，与顾客的良好关系也是非常重要的。为此，他采取了如下控制措施：①在店内显眼的位置挂一本顾客意见簿，欢迎顾客提出意见和批评；②让领班严密监视服务人员的行为，并对棘手问题的处理提供协助和建议；③在员工上岗之前进行工作技能和态度的培训；④明确规定半年后要对服务质量好的员工给予奖励。以下各种说法中正确的是(　　)。

A. ④和①一样，都属于事后控制
B. ①是事后控制，②是现场控制，③是事前控制
C. ④属于激励措施，不属于控制措施
D. ③属于激励措施，不属于控制措施

（4）统计分析表明，“关键的事总是少数，一般的事常是多数”，这意味着控制工作应该(　　)。

A. 突出重点，强调例外　　B. 灵活、及时和适度
C. 客观、精确和具体　　D. 协调计划和组织工作

（5）下列控制中，属于过程控制的是(　　)。

A. 人才招聘时拟订对应聘者的要求
B. 管理部门制定的规章制度
C. 驾驶员在行驶中根据路况随时调整方向和速度
D. 原料检查

（6）历史上最早的控制类型是(　　)。

A. 事前控制　　B. 现场控制
C. 事后控制　　D. 过程控制

（7）控制的最根本目的在于(　　)。

A. 寻找错误　　B. 衡量下属绩效
C. 确保行为按计划发展　　D. 约束下属

（8）控制工作中，评估和分析偏差时，首先要(　　)。

A. 判别偏差产生的主要原因　　B. 判别偏差的严重程度
C. 找出偏差产生的确切位置　　D. 找出偏差产生的责任人

（9）某商场经理为了提高商场的服务质量，聘请有关专家在售货现场对销售人员的售货进行指导，这是一种(　　)。

A. 现场控制　　B. 预先控制
C. 事后控制　　D. 前馈控制

（10）唐太宗即位之初，依据德才兼备和当时官员的职责制定了选拔和考核官员的严格标准，即“四善”“二十七最”“九等”，从控制的角度讲，这是(　　)。

A. 事后控制　　B. 过程控制
C. 事前控制　　D. 综合控制

（11）种庄稼需要水，但某地区近年总是不下雨，怎么办？一种办法是灌溉，以补充不下雨的不足，另一办法是改种耐旱作物，使所种作物与环境相适应。这两种措施分别是(　　)。

A. 纠正偏差和调整计划　　B. 调整计划和纠正偏差
C. 前馈控制和反馈控制　　D. 反馈控制和前馈控制

(12) 某企业为强化重大决策，贯彻落实对工作的质量与效益的要求，建立了一个旨在能全面、迅速、准确地反映各有关部门、个人工作进展情况的信息系统。但该系统投入使用一段时间后发现，必要的信息总是不能按时输入，当事人抱怨说，输入这些信息对他们来说很麻烦，没有时间输入。他们的工作开展情况表明(　　)。

A. 为顺利开展管理控制工作，必须把管理信息系统的性能提高到一定的水平

B. 为顺利开展管理控制工作，企业还必须进行必要的工作流程与规范的调整

C. 为顺利开展管理控制工作，必须减少对信息系统的依赖

D. 为顺利开展管理控制工作，企业必须经历一段混乱时期

(13) 小王是一家合资企业的总经理助理，为了提高企业的经济效益，总经理要求他研究提出一套加强企业的管理控制、建立企业有效管理控制系统的可行方案，总经理在提出工作要求时提醒他一定要做到“牵牛要牵牛鼻子”，小王分析了半天也不知道应该如何去牵“牛鼻子”和什么是“牛鼻子”。下面是总经理说的“牛鼻子”的是(　　)。

A. 确定控制对象　　B. 选择关键控制点

C. 制定标准　　D. 采取纠偏措施

(14) 某销售部的推销员张某，在2017年上半年中一人实现了800万元的销售业绩，在同行业的推销人员看来这已经是大大超额完成了工作任务。于是张某明确地向销售部经理提出额外发放奖金的要求，但是，却并未得到销售部经理的同意。假设，这位销售部的经理是一位称职的管理者，他不给推销人员发额外奖金的最大可能是(　　)。

A. 他担心每个推销人员过分追求销售量，从而忽视服务质量

B. 工作正处在扩张阶段，诸多方面需要资金，不能发额外的奖金

C. 公司其他推销人员也同样超额完成了销售任务

D. 公司没有预先制订计划标准，确定控制和考核的依据

(15) 某企业管理部门在制定劳动定额时，出现了以下4种意见，更为正确的是(　　)。

A. 劳动定额主要是为了考核，所以，应该选择最先进的标准

B. 定额标准的确定应该结合企业实际，并考虑有助于调动员工的积极性

C. 为使绝大多数员工能超额完成任务，应选择最低的定额标准

D. 考虑员工操作水平的差异性，定额标准应取最先进与最低标准的平均值

(16) 管理控制的一般程序是(　　)。

A. 建立标准、纠正偏差、衡量实绩　　B. 衡量实绩、建立标准、纠正偏差

C. 纠正偏差、衡量实绩、建立标准　　D. 建立标准、衡量实绩、纠正偏差

(17) 交通道路上设立红绿灯，这是一种(　　)。

A. 现场控制　　B. 预先控制

C. 事后控制　　D. 反馈控制

2. 多项选择题

(1) 管理中，控制存在的必要性的原因是(　　)。

A. 领导者的素质差异　　B. 环境的变化

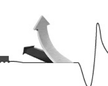
C. 工作能力的差异　　D. 管理权力的分散

(2) 根据时间和目的的不同，可以将控制划分为(　　)。

A. 前馈控制　　B. 现场控制

C. 条件控制　　D. 反馈控制

(3) 控制工作的主要内容包括(　　)。



A. 心理准备　　　　B. 确立标准
C. 衡量成效　　　　D. 纠正偏差

(4) 在(　　)情况下，预定计划或标准需要调整。
A. 原来正确的标准或计划由于客观环境的变化，不再适应新形势
B. 高层人员的变动
C. 原先计划或标准制订得不科学，在执行中发现了问题
D. 以上情况都不是

3. 判断题

(1) 企业集权程度越高，控制就越有必要。(　　)
(2) 现场控制的主要作用是通过总结过去的经验和教训，为未来计划的制订和活动安排提供借鉴。(　　)
(3) 统计标准是建立在历史数据的基础上的。(　　)
(4) 利用既定的标准去检查工作，有时并不能达到有效控制的目的。(　　)

4. 问答题

(1) 简述控制的过程。
(2) 管理者应怎样使用事前控制、现场控制和事后控制3种基本类型的控制？
(3) 什么是控制？结合自身的经验谈谈对控制的认识。
(4) 控制的必要性和作用是什么？
(5) 控制可划分为哪些类型？各有什么特点？
(6) 控制的基本过程包括哪些步骤？
(7) 控制工作应该遵循哪些原则？
(8) 什么是预算控制？它有哪几种形式？
(9) 什么是财务控制及审计控制？

二、案例应用分析

奶粉事件与三鹿集团的倒塌

小小的三聚氰胺在一夜之间惩罚了中国奶业。三鹿奶粉事件，让总资产达到16亿元的三鹿集团顷刻倒塌。

早在2004年4月，安徽阜阳“大头娃娃”事件就给三鹿上过一次风险警示课。当时，阜阳的地方媒体公布了45家不合格奶粉和伪劣奶粉的“黑名单”，三鹿奶粉就榜上有名。随后，三鹿婴儿奶粉在全国多个市场被强迫下架，每天损失超过1000万元，但经过紧急公关，17天后，三鹿从“黑名单”中消失，成功躲过一劫。

在“大头娃娃”事件后，三鹿集团的关注点并不在内部治理，而在企业的外部扩张。据三鹿退休高层回忆，真正让名不见经传的三鹿走向强大的是1993年11月三鹿与唐山市第二乳品厂实行“产品联合”。这实际上就是贴牌生产的合作方式，被认为是成功经验在三鹿内部推行。之后，三鹿又参与控股多家企业，但“产品联合”的模式并没有消失。据三鹿高层编撰的《三鹿人成功之路》介绍，2004年其拥有的21家工厂中就有6家贴牌企业。在河北省11个地区，每个地区都有三鹿的贴牌工厂，在石家庄就有好几家。三鹿采取的方式是，以品牌作为交换，收取51%的利润。在经营管理上，三鹿有派驻的人员，但由于三鹿不掌控工厂，故所起的作用不大。这种贴牌生产能迅速带来规模的扩张，可也给三鹿产品的质量控制带来了风险。一家甘肃贴牌工厂技术负责人说，三鹿每年派人来一两次，各批次送检样品都是我们自己邮寄到石家庄三鹿进行检测，而非三鹿主动采集。

“三鹿扩张得太快了,”一位不愿意透露姓名的乳业分析师对本报记者说,“这让其管理水平不断下降。”三鹿的快速扩张对原料奶产生巨大需求,同时河北因为有更多的乳品企业加入,奶源争夺加剧。

在实际执行中,三鹿将大部分资源聚焦在保证原奶供应上,只要每天交奶超过20吨,三鹿检验要求就会大大降低。一位奶业协会负责人证实:“奶农告诉我,在奶源紧缺时,企业检测就会大大降低。”

不过,奶源管理混乱并非三鹿的“一贯作风”。三鹿乳业前总经理高青山公开表示,1998年后,三鹿的奶源建设曾是全国样板。可以说,三鹿迅速堕落是国内奶源管理混乱的一个象征。奶源管理混乱只是众多奶业混乱现象中的一个。2005年7月,三鹿酸奶在天津、衡水、沧州市场出现断货现象,生产厂销售部与仓库人员为了缩短物流时间,擅自将正在检测过程中的产品提前出厂,导致了轰动一时的“早产奶”事件。三鹿在摆平舆论之后,除了将销售部门的有关人员调离岗位,对三鹿酸奶销售直接负责人采取了扣除20%年薪的处罚以外,没有从消除内控隐患的角度思考问题,又一次失去了整改的机会。从2008年3月起,三鹿陆续接到一些患泌尿系统结石病的儿童家长的投诉,一些媒体也开始以某品牌影射三鹿。然而,面对即将到来的危机,三鹿的应急机制几乎失效。在整个事件中,三鹿处理危机的方式就是能推就推、能拖就拖、能瞒就瞒,导致事态日益恶化。直到2008年9月11日东窗事发前夕,三鹿集团仍坚持说:“三鹿集团是国内最大的奶粉生产企业,公司的产品经过国家有关部门检测,均符合国家标准,目前没有证据表明使用奶粉与患肾结石有必然联系。”后来实在瞒不住了,公司才发布公告,承认部分批次三鹿婴儿奶粉受三聚氰胺污染。三鹿没有表现出一个大品牌面对危机时所应有的大气魄和大动作。这样迟钝、被动的危机反应,足以让公众的信心跌到谷底。”

(资料来源:陈传明,周小虎.管理学原理[M].2版.北京:机械工业出版社,2012.)

讨论题:

1. 从控制理论角度来看,三鹿集团失控是在控制过程中的哪些环节出现了问题?
2. 从控制的类型来看,三鹿集团未能把握住哪些控制点?
3. 造成管理失控的原因有哪些?如何看待管理者和企业扩张战略对管理控制的影响?
4. 从社会管理视角讨论如何才能有效控制食品安全产业链?



创　新

教学目标

通过本章的学习，系统掌握创新的概念、创新的特征、熊彼特的创新理论、创新的内容、创新思维、创新能力、创新的动力机制等创新的相关知识和理论，培养良好的创新思维和创新能力。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
创新的一般理论	（1）理解创新的概念和特征 （2）理解熊彼特创新理论的内涵 （3）掌握创新的基本内容	（1）创新的概念和特征 （2）熊彼特的创新理论 （3）创新的基本内容
创新思维与创新能力	（1）理解创新思维，掌握创新方法的灵活运用 （2）具有创新思维和创新能力	（1）创新思维的含义和特征 （2）创新思维方法 （3）创新思维的培养 （4）创新能力及其培养
创新动力及创新动力机制	（1）掌握创新的动力和创新的激励方式 （2）掌握激励创新的配套措施	（1）创新动力 （2）创新激励 （3）创新动力机制

不创新，就灭亡。

——福特公司创始人　亨利·福特

基本概念

创新　技术创新　管理创新　创新思维　逆向思维　灵感思维　立体思维　侧向思维　组合思维　类比思维　创新能力　创新动力　创新动力机制

导入案例

机　　会

A在合资公司做白领，觉得自己满腔抱负没有得到上级的赏识，经常想：如果有一天能见到老总，有机会展示一下自己的才干就好了！

A的同事B，也有同样的想法，他更进一步，去打听了老总上下班的时间，算好他大概会在何时进电梯，他也在这个时候去坐电梯，希望能遇到老总，有机会可以打个招呼。

他们的同事C更进一步。他详细了解了老总的奋斗历程，弄清了老总毕业的学校、人际风格、关心的问题，并精心设计了几句简单却有分量的开场白，在算好的时间去乘坐电梯，跟老总打过几次招呼后，终于有一天跟老总长谈了一次，不久就争取到了更好的职位。

愚者错失机会，智者善抓机会，成功者创造机会。

点评：

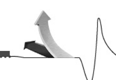
创新就有机会。

人类已步入21世纪，知识经济时代已经到来。创新是知识经济的灵魂，21世纪是人类的创新世纪。

江泽民1995年5月在全国科技大会上发表讲话指出："创新是一个民族进步的灵魂，是国家兴旺发达的不竭的动力。如果自主创新能力上不去，一味靠技术引进，就永远难以摆脱技术落后的局面。一个没有创新能力的民族，难以屹立于世界先进民族之林。"所以，一个国家、一个民族创新意识的强弱与创新能力的大小将对这个国家、这个民族在激烈的世界经济和科技竞争中的地位有至关重要的作用。各企事业单位在21世纪也面临激烈的竞争，创新对其生存与发展同样起到极为重要的作用。创新是深层改革的需要，是建立和完善社会主义市场经济体制的需要，是某些大中型企业走出困境、加快发展的需要。

任何时期的经济发展都离不开人的重要因素，只不过不同时期对人的素质要求程度不同而已。农业经济要求的是有劳动能力的人，工业经济要求具有一定技术水平的人，而知识经济要求具有丰富知识和创新能力的人。江泽民在十五大报告中使用90个"新"字，并且多处使用创新一词。只有创新，改革才能有新突破，开放才能有新局面。

总之，创新无处不在，创新无时不有，大到一个国家，小到个人，没有创新就没有发



展。本章主要探讨创新的理论知识、创新思维和创新能力的培养以及创新机制的构建，以培养21世纪所需要的创新型人才。

11.1 创新的一般理论

11.1.1 创新的概念和特征

创新必须具有实践价值，所以说，创新是指能够经得起实践检验的指导思想和具体活动。创新的概念通常从两方面加以考察：一方面是作为体现科技进步的创新活动过程和结果；另一方面是作为管理职能的创新，它是科技与管理的结合点。



创新与创造

创新是终点的超越，创新是平衡的打破，创新是动态的延伸，创新是高度的提升。创造是从无到有，创新是从有到新；创造是创新的基础，创新是创造的走向。

1. 科技活动的创新

从体现科技进步创新活动的过程和结果角度考察，创新是指人们在改造自然和改造社会过程中的方法、手段和结果的质的飞跃，即引进、开发新产品，开拓新市场，采用新材料、新组织(其前提是人们对自然界和社会发展规律的认识的质的飞跃)，这种质的飞跃是在社会、经济的发展过程中，凝结了科技进步，表现为①发明：具有新颖性、创造性和实用性的科学技术的创造；②发现：经过探索和试验，人们对未知事物或规律的揭示，包括科学事实的发现、科学定律的发现和科学理论的建立3个层次；③革新：体现技术发展的连续性和技术发展的渐进形式；④开发：技术发明的推广和应用。离开了科技进步，管理只能在原有循环的圈子中打转，唯有科技进步和管理相结合，才能成为社会、政治、经济、文化发展的强大动力。

2. 管理活动的创新

作为管理活动的创新，它是指组织活动的管理者，为科技创新活动创造必要的外部环境和提供必要的创新条件。它要求组织的管理者首先完成在观念上和理论上的超前跨越，并辅以组织结构和体制上、机制上的创新，以确保整个组织采用新技术、新设备、新物质、新方法，使创新成为可能，最终通过决策、计划、组织、领导、指挥、协调、控制等管理职能活动，为社会提供新产品和新服务。因此，可以归纳为管理的创新是社会组织为达到提高效率和效益的目的，适应外部环境和内部条件的发展变化而实施的管理活动。

3. 创新活动的特征

无论是体现科技进步的创新还是作为管理职能的创新，都有一个新质与旧质的差异，明确创新的特征是探讨整个创新活动的前提，也是掌握创新的内在要求。创新活动的特征如下。



(1) 风险性。创新活动一般都需要投入大量的人力、物力、财力，占用大量的信息，耗费大量的时间，而创新活动的结果，如体现科技进步的产品和服务却有在市场上不被人们接受的风险，因此，预期的价值增值就有不能实现的风险。加强创新管理，就是为了减少风险带来的损失，增加创新成功的收益。

(2) 高效性。效率和效益是创新的重要特征。创新活动结果的高效率以及对物资和时间的节约必然带来高效益。创新活动的高效益与高风险同在，作为管理的创新应扩大其效益性，使其尽量大于风险性带来的损失。高效益性是确保创新具有持久发展的动力及检验其市场竞争力的客观标准。

(3) 相对性。无论是发明、发现还是革新和开发，实质上都是旧质向新质的飞跃或渐进过程。新与旧是相对的，这种相对性是指相对于某个时间和空间而言，不是一个绝对的概念。不同国家、同一国家不同地区或行业及不同的发展时期，创新的含义都是不同的。

(4) 继承性。创新是在旧质的基础上达到新质，这是创新的内在规律性。没有继承就没有创新，任何创新都吸收了旧质的合理内核。它要求在已积累的知识体系、信息基础上去创新，在社会、经济提出的创新要求目标与原有产品、服务的差距之间去寻找创新的空间和途径。

(5) 发展性。发展是创新活动的目标。一般而言，发展性是指适应社会、经济发展的概念更新和理论超越、技术手段的先进、组织运行的高效和协调。发展性表现为工作、生产、设备运转的高效率，生产力的提高，物料的节约和利用率的提高。发展性是高效益性的前提条件，是继承性要达到的目标，是创新的本质要求。

11.1.2 熊彼特的创新理论

创新成为一种理论是从 20 世纪开始的。美国哈佛大学教授约瑟夫·熊彼特(Joseph A. Schumpeter)首次从经济学角度系统地提出了创新理论。他于 1912 年出版的代表作《经济发展理论》中提出了以创新为核心的经济发展的理论，在经济学界独树一帜。熊彼特的创新理论中，“创新”概念具有全新的内涵，它是指建立一种新的生产函数，即把一种从来没有过的关于生产要素和生产条件的“新组合”引入生产体系，以获得超额利润的过程。他将“创新”的内容概括为 5 个方面：一是引入一种新产品(含产品的新质量)；二是采用一种新的技术(含生产方法和工艺流程)；三是开辟新的市场；四是掠取或控制原材料或半制成品的一种新的供应来源；五是采用一种新的组织、管理方式和方法。

熊彼特的创新理论有以下 4 个方面的特征。

(1) 创新是一个较为宽泛的概念，包括各种可以提高资源配置效率的新活动，不一定与技术有关。

(2) 创新并非是从旧组合中通过渐进、不断调整而产生的，而是间断地出现，“创造性破坏”旧组合，实现经济发展。

(3) 创新可以被其他企业纷纷模仿形成高潮，由此推动整个经济周期发展。但随着仿效者增多，创新者的垄断利润逐渐消失，随后引发新一轮的创新和仿效。

(4) 创新在资本主义经济发展过程中具有至高无上的作用，成为资本主义的最根本的特征，没有创新，资本主义既不能产生，更不能发展。



熊彼特的理论观点背离经济学主流，他在世时，创新理论并没有得到应有的重视。1950 年熊彼特逝世后，创新理论的价值被重新发现，许多学者沿着熊彼特的思路对创新理论进行分解研究，使创新理论研究内容趋于完善，并将其拓展为现代西方经济学中两个独立分支：一是技术创新理论，主要以技术创新和市场创新为研究对象；二是制度创新理论，主要以组织变革和制度创新为研究对象。

11.1.3　创新的基本内容

这是一个创新的时代，各行各业、各个部门都要进行创新。创新的内容很多，本章大致把它分为两类：一类是技术创新；另一类为管理创新。

1. 技术创新

技术创新是指新思想、新技术、新品种、新产品、新服务、新方法等的发明、创造和变革，以及应用到实践的过程。这是一个不断构思、研究、发明、创造、试验、推广、应用的过程，是不断提高生产的经济效益、社会效益和生态效益的过程。

1）产品创新

生产过程中各种要素组织的结果是形成企业向社会贡献的产品。企业通过生产和提供产品来求得社会认可，证明其存在的价值，也通过销售产品来补偿生产消耗，取得盈余。产品是企业生存的根本，企业只有不断地创造出新产品，才能满足市场的需求，才能更好地生存和发展。物质产品创新主要包括品种创新和结构创新。

（1）品种创新要求企业根据市场需要的变化，根据消费者偏好的转移，及时调整企业的生产方向和生产结构，不断开发出用户欢迎的适销对路的产品。

（2）产品结构创新在于不改变原有品种的基本性能，对现在生产的各种产品进行改进和变革，找出更加合理的产品结构，使其生产成本更低、性能更完善、使用更安全，从而更具市场竞争力。按照产品的创新程度，产品创新一般可分为模仿型、改进型、换代型和全新型 4 类。

产品创新是企业技术创新的核心内容，它既受制于技术创新的其他方面，又影响其他技术创新效果的发挥。也就是说，新的产品、产品的新结构往往要求企业利用新的机器设备和新的工艺方法；而新设备、新工艺的运用又为产品的创新提供了更优越的物质条件。

2）工艺创新

有人认为工艺只是技术中的一个要素，它是渗透在技术活动或生产活动中的一种组合性、结构性要素。本章认为工艺是指技术活动或生产活动中的操作程序（流程）、方式方法和规则体系，包括生产工艺和生产过程的组织两方面。

（1）生产工艺是劳动者利用劳动手段加工劳动对象的方法，包括工艺过程、工艺配方、工艺参数等内容。工艺创新既要根据新设备的要求，改变原材料、半成品的加工方法，也要求在不改变现有设备的前提下，不断研究和改进操作技术和生产方法，以求使现有设备得到更充分的利用，使现有材料得到更合理的加工。工艺创新与设备创新是相互促进的，设备的更新要求工艺方法做相应的调整，而工艺方法的不断完善又必然促进设备的改造和更新。

（2）生产过程的组织包括设备、工艺装备、在制品及劳动者在空间上的布置和时间上的组合。空间布置不仅影响设备、工艺装备和空间的利用效率，而且影响人机配合，从而直接影响工人的劳动生产率；各生产要素在时间上的组合影响产品的生产周期。因此，企业应不断地研究和采用更合理的空间布置和时间组合方式，以提高劳动生产率，缩短生产周期，从而在不增加要素投入的前提下，提高要素的利用效率。

产品创新和工艺创新是从两个不同的角度对企业技术创新活动的衡量和表征。也就是说，产品创新侧重于活动的结果，而工艺创新侧重于活动的过程；产品创新侧重于增加产品的品种和数量，而工艺创新侧重于提高产品质量与效率；产品创新的成果主要体现在物质形态的产品上，而工艺创新的成果既可以渗透于劳动者、劳动资料和劳动对象之中，还可以体现在各种生产要素的结合方式方法上，即诸多生产要素的整合上。

3）要素创新

企业的生产过程是一定的劳动者利用一定的劳动手段作用于劳动对象使之改变物理、化学形式或性质的过程。参与这个过程的要素包括材料、设备及企业员工3类。

（1）材料创新。材料是构成产品的物质基础，材料费用在产品成本中占很大比重，材料的性能在很大程度上影响产品的质量。材料创新的内容包括开辟新的来源，以保证企业扩大再生产的需要；开发和利用大量廉价的普通材料（或寻找普通材料的新用途），替代量少价昂的稀缺材料，以降低产品的生产成本；改造材料的质量和性能，以促进产品质量的提高。

（2）设备创新。现代企业在生产过程中广泛地利用了机器和机器设备体系，劳动对象的加工往往由机器设备直接完成，设备是现代企业进行生产的物质技术基础。设备的技术状况是企业生产力水平具有决定性意义的标志。因此，不断进行设备的创新，对于改善企业产品的质量，减少原材料、能源的消耗，节省活劳动的使用都有着十分重要的意义。设备创新主要表现在下述几个方面：①通过利用新的设备，减少手工劳动的比重，以提高企业生产过程的机械化和自动化的程度；②通过将先进的科学技术成果用于改造和革新原有设备，延长其技术寿命，提高其效能；③有计划地进行设备更新，以更先进、更经济的设备来取代陈旧的、过时的老设备，使企业生产建立在先进的物质技术基础上。

（3）人事创新。任何材料和机器设备都需要人来利用和操作，因此，企业在增加新设备，使用新材料的同时，要不断提高人的素质，使之符合技术进步后的生产与管理的要求。人事创新既要注重从企业外部引进人才，更应注重企业内部现有人力的培养，用新知识、新技术去培训、改造和发展他们，使之适应技术进步的要求。

4）服务创新

服务属于产品中的附加产品，能够增加产品的附加值。服务体现在售前、售中和售后满足顾客需要的行为活动中。服务创新要在服务质量、服务方式、服务内容等方面有突破、有创造。服务创新的程度直接关系到品牌资产的积累、产品的竞争能力以及企业形象的塑造等。

2. 管理创新

管理创新是指用新的更有效的方式方法来整合组织资源以有效地达成组织的目标。组



织在运行中的创新涉及许多方面，不同的组织其管理创新的具体内容不同。为了便于分析，仅以生产经营型组织为例来介绍管理创新的内容。

（1）经营思路。现代企业要想在变化多端和竞争激烈的市场中生存、发展并成为一流，首先要在经营思路上有创意，然后进行实践，从而形成创新。经营思路方面的创新具体包括 6 个方面：①新的经营方针及经营战略；②新的经营理念及其推行；③新的经营策略；④资本运营新思路；⑤产生经营新思路的方式方法；⑥企业发展方式。

（2）组织结构。组织结构是组织的骨骼、基本框架，它规定了组织的许多方面。但是，它并不是一成不变的，要随外部环境的变化进行变革和再设计。组织结构创新涉及 8 个方面：①组织结构的动态设计；②组织部门职责和权限的发展；③集权与分权的新方式；④部门岗位的设置与个人才能的发挥；⑤组织结构的柔性化设计；⑥组织内信息流程及网络重构；⑦组织的学习性深化；⑧组织结构中的人事关系安排等。

（3）管理方式方法。它是组织资源整合过程中所使用的工具，直接涉及组织资源的有效配置。管理方式方法的创新主要有 6 个方面：①新的领导方式；②对人的管理方式方法的发展；③生产、经营、服务等方面管理方法的发明与创造；④新的管理手段；⑤新办公设施的创设和使用；⑥企业生产组合的创新及流程的创新等。

（4）管理模式。作为一个综合性和全面的管理范式，它与企业的特点有密切的关系。管理模式创新就是指能够结合企业的特点创造出全新的管理套路，并获得成功。它具体包括 4 个方面：①企业管理综合性创新；②企业中某一管理领域中的综合创新；③管理方法手段等综合性创新；④综合性管理方式方法的创新等。

（5）制度创新。制度包括产权制度、经营制度和管理制度。产权制度是决定企业其他制度的根本性制度，它规定着企业最重要的生产要素的所有者对企业的权利、利益和责任。经营制度是有关经营权的归属及其行使条件、范围、限制等方面的原则规定，它表明企业的经营方式，确定谁是经营者，谁来组织企业生产资料的占有权、使用权和处置权的行使等。管理制度主要包括 6 个方面的内容：①各类企业管理制度的创新；②管理制度的效用评价；③管理制度的制定方法；④系统化管理制度的创新；⑤企业内部工作流程的设定与创新；⑥科学议事规则的设定等。

11.2　创新思维与创新能力

11.2.1　创新思维的含义和特征

思维是人类心理活动的高级过程，是人类智慧最集中的表现活动，是创新活动的主要精神支柱和重要组成部分。所谓创新思维是人们为解决某个问题，自觉地、能动地综合运用各种思维形式和方法，提出新颖而有效的方案的思维过程。这种思维过程一般包括准备、酝酿、顿悟、求证 4 个阶段。创新思维不是单一的思维形式与方法，而是许多不同的思维方法的汇合。在创新思维的全过程中，各种思维方式交织在一起，各起不同的作用。

一般认为，凡属创新性成果，必须符合 4 个标志。

（1）新颖性。新颖性就是同原有事物相比要更具有新鲜之感，更有新奇之意。只要某

种新产品、新方法、新活动等的推出是前所未有的，都可称其为新颖。创新有不同的新颖程度，也可以有不同层面的创新，如领导世界潮流或填补国内空白或是行业领先。

（2）先进性。先进性指要优于同类事物。先进性通常通过创造性的改革而获得，因而它往往在本质上比旧事物有更广阔的前景。在实践中，能有更高的效率和效益。需要说明的是，先进性是多维的，应该是综合的、整体性的先进，不能依据某一方面先进与否而下定论。

（3）价值性。创新性的价值判断首先分析其是否有助于宏观或微观的社会进步，凡是有助于人类进步和社会发展的都应具有价值。有些新的构思、设计和活动，虽然不能像实物产品一样可以放到市场上去实现其价值，但只要它对文明建设有启发、有帮助，也应给予肯定。

（4）时间性。在评定是否先进与新颖时，时间对创新性成果的确认往往具有决定性的作用。特别是新技术革命时代，创新的时间性要求更突出。谁能领先一步，谁的创新成果的价值就能实现。有时在知识产权或争取某项合同、投标时，往往几天、几小时甚至几分钟就决定了竞争的成败。

11.2.2 创新思维方法

创新思维是指一种高级的思维活动，需要有想象力和灵感，尤其是有创新成果的产生。创新思维方法也是一种科学的思维方法。

1. 逆向思维

逆向思维是指从正常思考路线的反面去寻求解决问题的一种思维方式。它具有逆向性和异常性的特点。

（1）逆向性。所谓逆向性就是说逆向思维与常规的思维处于相反的思考方向。

（2）异常性。所谓异常性就是指该思维方法总是采取某种特殊的方式来思考和解决问题。异常性是逆向思维出奇制胜的关键所在。



抓　小　偷

在某百货商店曾经发生过这样的事情：因商场失窃严重，损失太大，故经理发动大家想对策。不出所料，大家想出了些“增加监视员”“设置更多的摄像机”之类的一般化主意。经理对这些提案极不满意，他知道这些办法各处都在用，效果并不佳。

在想不到其他好办法的情况下，经理请教了公司外的顾问。这位顾问建议：“那么，就多雇一些小偷吧！”

经理不由得怀疑自己的耳朵是否正常，但他仔细一想，此法不无道理，于是当顾问说完以后，他莞尔一笑，点头称是：“确是如此，不妨试试看！”

经理回到公司，对此事并未泄露，只是提示员工：“有情报说某偷窃集团盯上了我们的商店，请大家多加注意。”

几天以后，有店员讲：“昨天在我柜台上捉到两个小偷，我把他们送到经理那里了。”



"什么？你也捉到了。其实，我也捉到一个。"

这消息在商店里传开后，店员都提高了防范意识，瞪大了眼睛戒备着小偷。

于是，被雇佣的小偷的负责人找到了经理，提出："经理，已经干不下去了，店员监视得很厉害，实在不好再做手脚，请原谅，偷窃把戏到这里结束吧！"

2. 灵感思维

冥思苦想后，解决问题的方案闪电般划过头脑，这道闪电就是人们所说的灵感，这种思考问题的方式称为灵感思维。灵感是思维的结晶，灵感思维具有突然性、稍纵即逝性。

（1）突然性。灵感的产生不是由抽象思维导出的，也不是如形象思维那样能自觉进行。灵感的出现完全是由创新者在一定的时间、空间条件下，大脑因意想不到的偶然原因刺激作用的结果。从时间来说，灵感什么时候来；从空间来说，灵感受什么东西启迪而触发，都是令人难以寻觅的，带有很大的偶然性。

（2）稍纵即逝性。灵感的来去不定决定了灵感的稍纵即逝性。因为诱发灵感的诱因多是一些随机的、不可预料的因素，所以灵感也就不像逻辑思维那样，随一定程序按部就班、循序渐进，而是在诱因的诱发下，令人意想不到地闪现出来，若不及时抓住，也就成了过眼烟云。常言道，"机不可失，时不再来"，灵感思维同样遵循这一原则。

从灵感思维的结果来看，灵感思维打破了人们的常规思维，把人的认识提高到了一个新的高度，这就是灵感思维的创新性的表现。灵感思维的关键是怎样捕捉灵感。首先，要对问题有执着的追求，灵感是人脑进行创造性活动的产物。头脑中没有问题或有问题但不追究的人，其头脑中是不会产生灵感的。灵感常产生于这样的头脑中：能抓住问题的关键，注意力集中于思考方向，并充分掌握资料和积累必要知识、经验，使思想处于高度的"受激状态"，形成一触即发的局面。其次要追踪热线，所谓"热线"是指与人的潜意识相沟通的一种思路。大脑中的"热线"一旦闪现，马上紧追不放，迅速将思维活动推向高潮，并向纵深发展。追踪热线的有效方法是随时记下闪现的灵感火花，及时进行试验。再次，搁置问题，科学发现的实践表明，如果问题总是悬而未决，那就把它搁置下来，去研究另外的问题，或换一种新环境，过一段时间后，重新调整思路，继续思考问题不解的关键，此时就有可能产生创新性成果。另外身心放松也是产生灵感的有利条件。

3. 立体思维

人脑进行思维活动时总是要受过去生活经验和已有思维方法的影响。若某种思考方法经常运用，久而久之就会形成一定的思维轨道、思维定式，也就是平时所说的固定思路。思路有定向性，能使人顺利地思考如何去解决一般的、常规的问题，却会妨碍创造性问题的解决，使人跳不出老框架，离不开旧思路。

立体思维是指人们在思考问题时，能跳出点、线、面的限制，能从多方面去思考问题的思维方式。

4. 侧向思维

侧向思维是利用与问题本身"无关的"信息而找到解决问题途径的思维方式。侧向思维方式摆脱了一般传统的思维逻辑的方式，而是作为非逻辑思维的一种方式，被人们从解

决社会生活中的现实问题的各种有效的例子中概括和总结出来的。历史上的围魏救赵就是侧向思维方法的典型运用。

5. 组合思维

组合思维就是根据不同的需要将不同才华、不同性质的事物或功能联结在一起，从而产生创意，达到系统优化目的的思维方法。组合思维常用的方法是信息交合法。信息交合法是一种非常富于创造性的思维活动，不是不同信息的简单堆砌，更不是杂乱无章的生拼硬凑。通过这种思维加工，使不同事物的结构信息、功能信息及其他方面的信息能够有机结合和相互融合，从而创造出一种大于各信息要素之和的新系统。

组合思维法说明组合本身也是一种创新。在政治上，杰出的政治家把各种力量、势力组合起来，达到自身势力的最佳组合，争取最大的优势。在军事上，汉高祖刘邦所说的“三个吾不如”也是组合思维的体现。同样在经济领域中，组合思维也有巨大的作用。由此可见，只要巧妙地对各种有利因素，甚至是不利因素加以搭配组合，必能收到神奇的功效。

6. 类比思维

类比思维是通过对两事物进行比较而获得创造性设想的思维方法。相比较的两事物可以是同类，也可以是不同类，甚至差别很大。通过比较，找出两事物的类似之处。类比思维运用在创造性活动中，可以从异中求同，或同中求异，从而使人们突破自我获得创造性的成果。典型的类比方法如下。

（1）直接类比法。它是从自然界或是已有的发明成果中寻找与创造对象相类似的东西，然后通过类比得出新点子。

（2）综合类比法。在物体本质属性异常复杂的情况下，可使用综合类比法，通过综合它们相似的特性进行类比而产生新想法。

（3）象征类比法。这是一种用具体事物来表示某种抽象概念或思想感情的思考方法。象征类比借助事物形象、符号来比喻、替代、形容另一事物，一般用具体的事物来表示某种抽象概念或思想感情。

（4）因果类比法。两个事物的各个属性之间可能存在同一种因果关系，因此，可以根据一个事物的因果关系，推出另一事物的因果关系。



卖木梳——创新思维

有一家效益相当好的大公司，为扩大经营规模，决定高薪招聘营销主管。广告一发出，报名者云集。

面对众多应聘者，招聘工作的负责人说：“相马不如赛马，为了能选拔出高素质的人才，我们出一道实践性的试题：就是想办法把木梳尽量多的卖给和尚。”绝大多数应聘者感到困惑不解，甚至愤怒：“出家人要木梳何用？这不明摆着拿人开涮吗？”于是纷纷拂袖而去，最后只剩下3个应聘者：甲、乙和丙。负责人交代：“以10日为限，届时向我汇报销售成果。”

10日到。负责人问甲：“卖出多少把？”答：“1把。”“怎么卖的？”甲讲述了历尽的辛苦，游说和尚



应当买把梳子，无甚效果，还惨遭和尚的责骂，好在下山途中遇到一个小和尚一边晒太阳，一边使劲挠着头皮。甲灵机一动，递上木梳，小和尚用后满心欢喜，于是买下一把。

负责人问乙："卖出多少把？"答："10把。""怎么卖的？"乙说他去了一座名山古寺，由于山高风大，进香者的头发都被吹乱了，他找到寺院的住持说："蓬头垢面是对佛的不敬。应在每座庙的香案前放把木梳，供善男信女梳理鬓发。"住持采纳了他的建议。那座山有10座庙，于是买下了10把木梳。

负责人问丙："卖出多少把？"答："1000把。"负责人惊问："怎么卖的？"丙说他到一个颇具盛名、香火极旺的深山宝刹，朝圣者、施主络绎不绝。丙对住持说："凡来进香参观者，多有一颗虔诚之心，宝刹应有所回赠，以做纪念，保佑其平安吉祥，鼓励其多做善事。我有一批木梳，您的书法超群，可刻上'积善梳'3个字，便可作赠品。"住持大喜，立即买下1000把木梳。得到"积善梳"的施主与香客也很是高兴，一传十、十传百，朝圣者更多，香火更旺。

把木梳卖给和尚，听起来真有些匪夷所思，但不同的思维、不同的推销术，却有不同的结果。在别人认为不可能的地方开发出新的市场来，那才是真正的营销高手。

11.2.3　创新思维的培养

1. 培养发现意识

发现意识是创新思维的力量源泉。有了发现意识，才能够发现问题，解决问题，满足需要。发现问题是创新之父，满足需要是创新之母，需要与满足需要是推动创新的动力。一切创新都源于人们的需要，都是为了满足需要。没有需要就没有创新，没有发现也就没有创新。国外将创新培养训练模式归纳为5个内容6个目标。这5个内容是事实发现、问题发现、设想发现、解法发现、接受发现；6个目标是能发现问题、能确定问题、能打破习惯性思路、能推导判断、能看到新的关系、能评价行动的后果。

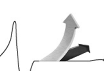
2. 培养思维灵活性

思维的灵活性包括不断排除固定观念，拓宽思维领域，坚持怀疑与否定精神，打破常规思维模式，培养破格思考能力，留心观察与众不同的人与物，善于改变角度想问题。

（1）坚持头脑训练。学会科学用脑，培养勤于思考的习惯，多问"为什么""果真如此吗""没有更好的吗"之类的问题，练习自己的想象力，学会捕捉灵感，抓住一闪而过的念头。注意用脑不打疲劳战，要善于提高效率，科学安排时间。

（2）勤动口、勤动手、勤动脚。思考问题必须循序渐进，要做到"三勤"。①勤动口：当有了朦胧的想法时，要与他人沟通、探讨，从他人的言语中，可能找到智慧灵感，使自己的思路豁然开朗。②勤动手：一边思考一边写字，写字可以刺激头脑的活动，使意识作用活跃起来，同时，有了灵感与主意要随手记下，避免遗忘，经验证明，多记卡片比单靠脑子想的直线思考效果好。③勤动脚：俗话说，"读万卷书，行万里路"，一是要多跑路、多观察、多到现场考察，很多在办公室里解决不了的问题，可能因一时的发现而迎刃而解；二是多散步，走一走有利于调节大脑，中国古人常出游作诗，说诗意在名山大川间，这是不无道理的。

（3）多提微小的想法。创新思维的展开具有其自身的规律，不经过一定的积累，不达到一定的深度是不会闪出火花的，因此，要先从最简单的思路出发，不要因想法不成熟、有许多缺点而浅尝辄止。



11.2.4 创新能力及其培养

1. 创新能力的构成

创新能力是一种高级的综合能力，是独特解决问题的能力。人在创新过程中，借助创新能力会产生新的、具有社会价值的产物。这些产物包括新观点、新学说、新方法、新工艺、新产品等。

创新能力由创新意识、记忆保持性、思维灵活性、独立思考能力、创新思维、创新想象六要素所组成。创新能力发展水平与创新能力的有关要素的发展水平密切相关。创新能力的六要素之间相互联系、相互制约、相辅相成，不能互相取代。

（1）创新意识。它是创新活动中的出发点和起点，没有创新意识，就没有创新活动，换句话说，没有创新意识，就不可能创造出新的知识。

（2）记忆保持性。它是创新能力在创新活动中获得已有知识信息的来源。创新是在已有知识的基础上进行的，因此创新离不开已有知识。人在创新活动中需要把保存在头脑中的知识进行整理、加工，创新思维借助于联想而想到有关的知识、原则和方法，能够为创造新知识提供材料。

（3）思维灵活性。它是人在创新活动中，使创新能力具有迅速性、广阔性的基础，思维灵活性使创新者在创新活动中产生大量的联想，并善于改变思考的途径。

（4）独立思考能力。它在创新活动中是使思维富有新颖性的基础，思维独立性使创新者在创新过程中不是寻求已有的解决问题的方法，使创新者的思路不仅限于已有的知识。

（5）创新思维与创新想象。它们是创新能力的核心，创新能力水平的高低在很大程度上取决于创新思维与创新想象的水平。知识更新、知识创新的水平也主要取决于创新思维与创新想象。

2. 创新能力的培养

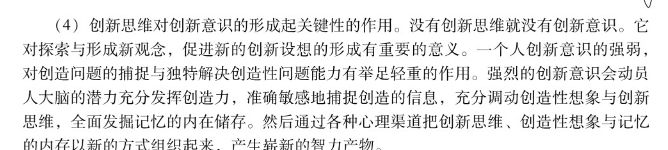
创新活动起于创新意识，没有创新意识就没有创新活动，创新意识贯穿于创新活动的始终，并促进和保证创新活动的完成。创新意识主要由好奇心、求知欲、怀疑感、创新需要、思维独立性与创新思维等因素所组成。

（1）求知欲、好奇心与怀疑感都是理智感的不同表现形式，它们促发与推动着创新意识的形成与发展。

人们在认识世界与改造世界的过程中的观念创新、知识创新、技术创新、体制创新、制度创新、管理创新等都离不开创新意识，并且都以创新意识为先导，通过创造意识推动创新活动。

（2）创新需要是形成创新意识与发展创新意识的一个重要因素。没有创新需要就没有创新意识的形成。创新意识需要越强就越会促进创新意识的发展，就越会推动创新意识的巩固，就越会保证创新意识在创新过程中发挥重大的作用。

（3）思维的独立性是创新意识形成的必要前提。思维的独立性表现在善于根据客观事实冷静地思考问题，而不会因偶然的暗示或影响而动摇和犹豫不决。科学上的创立新学说的人都是思维独立性很强的人，他们敢于破除迷信，敢于向科学权威的错误结论挑战。



（4）创新思维对创新意识的形成起关键性的作用。没有创新思维就没有创新意识。它对探索与形成新观念，促进新的创新设想的形成有重要的意义。一个人创新意识的强弱，对创造问题的捕捉与独特解决创造性问题能力有举足轻重的作用。强烈的创新意识会动员人大脑的潜力充分发挥创造力，准确敏感地捕捉创造的信息，充分调动创造性想象与创新思维，全面发掘记忆的内在储存。然后通过各种心理渠道把创新思维、创造性想象与记忆的内存以新的方式组织起来，产生崭新的智力产物。

创新意识与创新能力的发展是在良好的心理气氛和学术气氛中进行的。为了营造浓厚的学术心理气氛，领导者应当使谈论的主题始终围绕怎样搞好科学研究工作、怎样搞好管理工作，以及怎样提高创造力 3 个问题。

在创新的年代，应提倡时间就是金钱。失去了时间就失去了竞争、创造力和创新。



爱打扮的蜘蛛

蜘蛛世世代代都穿着一身颜色灰暗的衣服。老蜘蛛总是谆谆告诫小蜘蛛："这种衣服虽然不好看，但是便于隐藏，不易被猎物发现。你们要想吃饱肚子，就不要惦记着把自己打扮得漂亮。想漂亮，得有蝴蝶那样的翅膀。"

蜘蛛们都很听长辈的话，世世代代穿着灰色的衣服，一动不动地守在自己织就的网上，等待着粗心大意的猎物落网。

然而，美丽实在太有诱惑力了。

一天，几只小蜘蛛毅然脱下身上的灰衣服，换上了五彩斑斓的礼服，个个打扮得花枝招展，好不快活。

富有经验的老蜘蛛赶紧警告其他蜘蛛："孩子们，你们千万别学它们的样儿！它们这样张扬肯定要吃亏的！你们就等着瞧吧！"

但是，老蜘蛛的话没有应验。穿花衣服的蜘蛛们不仅没有挨饿，而且捉到的虫子比其他蜘蛛还要多。因为，森林里有许多爱漂亮的虫子，把它们的花衣服当成了盛开的鲜花！

可见，传统应该尊重，但尊重传统绝不意味着一成不变。没有变革就没有创新，没有创新就没有进步。人类的进步就是在一个个颠覆传统的变革中实现的。

11.3　创新动力及创新动力机制

11.3.1　创新动力

企业创新的动力源泉可以从 3 个方面分析：创新的科技推动、创新的市场需求拉动、创新的制度推动。

（1）创新的科技推动。科技是现代社会经济发展的主要动力，但就具体国家或具体地区在特定的经济阶段而言，科学技术与经济增长之间不是人们所想象的那样仅有一步之遥。从科学的知识形态转化为产品形态或其他形态，再转化为消费者所愿意接受并且能够



接受的消费品，是一个极其复杂的筛选、淘汰过程，其中每个环节和每一次跳跃都充满着风险性和不确定性。这也是经济学家所认为的技术创新过程。企业技术创新主要包括创新问题的提出、创新方案的拟定、接受路径的选择、技术机会的把握、其他生产要素的匹配、新市场的开拓，以及创新成本的回收和超额利润的实现等一系列环节。因此，企业进行创新的主要动力是所看重的新产品、新工艺的第一次应用、第一次垄断，企业对知识产权意义上的独占意识极强。

（2）创新的市场需求拉动。创新动力机制的需求拉动理论认为市场扩张和市场潜力是决定发明活动速率和方向的主要因素。人们想解决经济问题或利用经济机会的事实对于创新的经济理论来说，具有压倒一切的重要性。

（3）创新的制度推动。鉴于生产力层面上的关于技术创新动力机制的科技推动和市场需求拉动的探讨尚不足以解释创新过程的全部，有学者从生产关系层面上，即制度层面上寻求解释。主张制度创新的观点认为，专业化分工规模的不断扩大引起了组织创新，组织创新导致了技术创新，技术创新反过来需要进一步的组织创新，由此达到新技术潜力的最佳释放。这一观点还认为，组织创新先于技术创新，并且还是决定技术创新速度、创新规模和创新方向的重要因素。

11.3.2 创新激励

创新激励的方式有 4 种：产权激励、市场激励、企业激励、政府激励。

（1）产权激励。通过调整创新者与创新成果的所有权关系刺激创新行为主体——个人、企业或科研机构的创新意愿，激发行为主体的创新冲动。不同规模的企业产权激励的程度不同，解决的办法是充分利用其他激励手段来调节。例如，几乎各国政府都利用政府手段来积极扶植中小企业的技术创新。

（2）市场激励。这是运用市场的力量催促创新的一种激励方式，创新成果最终在市场上实现，与市场中的交换关系、制度有关，因此，创新主体的创新意愿还要受市场化程度、市场结构、市场运行规则等的制约。

（3）企业激励。它是指在企业或创新小组内部，激起员工的创新动机，形成有效的创新激励机制，是企业创新的一种内生激励。企业激励的主要方法有目标激励、逆反激励、关怀与支持激励、奖惩激励等。

（4）政府激励。它是通过政策或行政手段来支持技术创新，是不可替代的。无论是产权激励、市场激励还是企业激励，政府都可以运用种种手段进行规定、调整与保障。政府激励的手段主要有教育、科技发展战略、科技政策、资金等。

11.3.3 创新动力机制

创新动力机制是创新的动力来源和作用方式，是能够推动创新实现优质、高效运行，并为达到预定目标提供激励的一种机制。

在市场经济条件下，要使企业创新具有强大的动力，要做到以下几点。首先要进行企业制度创新，这是建立创新机制的前提条件；只有在产权清晰、权责明确、政企分开的前提下，企业才有可能以市场为导向，自主地组织研究开发和生产经营。其次要求企业家具



有创新精神，企业家是创新活动的主要倡导者、决策者和组织者，企业家的创新精神对企业创新活动起决定性作用。再次要求企业建立激发创新意识的人事制度、工资制度和鼓励人们勇于创新的其他激励制度，对创新型人才，企业还要制定特殊政策和规定，以保留体现企业创新能力的核心力量。最后要搞好企业的创新文化建设，通过企业文化建设形成具有特色的企业精神，这是企业持续创新的根本保证。

本章小结

本章介绍了三大部分内容：创新的一般理论、创新思维与创新能力、创新动力机制。创新的一般理论包括创新的概念和特征、熊彼特的创新理论、创新的基本内容；创新思维与创新能力包括创新思维的含义和特征、创新的思维方法、创新思维和创新能力的培养；创新动力机制包括创新的动力源泉和创新的激励方式，建立良好的创新动力机制需要制度创新、企业家具有创新精神、企业文化创新等。

名人名言

可持续竞争的唯一优势来自于超越竞争对手的创新能力。

——著名管理顾问　詹姆斯·莫尔斯

创新是做大公司唯一之路。

——管理大师　杰弗里

创新是唯一的出路。淘汰自己，否则竞争将淘汰我们。

——英特尔公司总裁　安迪·格罗夫

创新就是创造一种资源。

——著名管理学家　彼得·德鲁克

创新家的想象力是与他对要解决的问题所具有的意识的强度和明晰度紧密相连的。

——加拿大管理思想家　H. 卢得维

迎接未来的科学技术挑战，最重要的是坚持创新，勇于创新。

——江泽民

想别人不敢想的，你已经成功了一半；做别人不敢做的，你就会成功另一半！

——(美)阿尔伯特·爱因斯坦

习　　题

一、复习题

1. 填空题

(1) 创新的特征有________、________、________、________和发展性。

(2) 逆向思维的特点有________、________。

(3) 灵感思维的特点有________、________。

(4) 创新的激励方式有________、________、________、________。

2. 问答题

(1) 创新的内容有哪些?

(2) 创新的思维方法有哪些?

(3) 如何培养创新能力?

(4) 如何培养创新思维?

3. 讨论题

哪种思维方式容易产生创新?

二、案例应用分析

两 人 分 树

山洪暴发，一棵大树被洪水从山上冲到了山下。甲、乙两人同时发现了它，于是两人商量如何分树。

甲很想得到这棵树，但也不能说得太明白，他怕引起乙的不满，便很委婉地对乙说："树是我们两个同时发现的，你说吧，你说怎么分就怎么分！我家最近要盖新房，分完树我还得回家准备材料去!"

乙听了甲的话自然明白了他的意思，他仔细地看了看那棵树，很大方地对甲说："你家盖房子需要木料，我要木料也没什么用。这样吧，树根归我，我回去当柴烧，其余的都归你!"

甲听了乙的话非常高兴，他也很佩服乙的大度。讲好了分树的办法，两个人便各自找来家人帮忙，把树按乙说的办法分开了。甲高高兴兴地把树干运回了家，乙也在家人的帮助下把树根抬了回去。

甲的家里根本不准备盖新房，只是为了得到那棵树才这样讲的。第二天他就把树卖给了一个准备盖房的人，得了2000元钱。乙的家人听说后，都埋怨乙。乙只是笑了笑，没有说话。

过了一段时间，乙用那个树根做成一个大型根雕卖了10万元。甲听到这个消息后，气得够呛，但也没有什么办法。其实，即使当时把树根给了甲，他也只能把它劈了当柴烧。因为和乙相比，他缺乏一种关键的东西，那就是创造力。正是因为乙的创造力起到了点石成金的作用，使一个看似没有什么大用处的东西变成了宝贝。

讨论题:

1. 两人在创新方面的差别是什么?

2. 结合本案例分析创新的意义是什么。

(资料来源：公关世界.2009.3.41.)

第三篇　创新发展



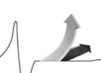
第12章　管理前沿理论

教学目标

通过本章的学习，系统学习管理前沿理论，了解学习型组织理论、业务流程再造理论、跨文化管理、核心能力理论、知识管理理论等产生的背景和要点，熟悉美国、日本在管理要素方面的特点，了解管理的最新思潮。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
学习型组织理论	（1）了解学习型组织产生的原因及内涵 （2）理解学习型组织的五项修炼	（1）学习型组织产生的原因 （2）学习型组织的概念 （3）学习型组织的五项修炼
业务流程再造理论	（1）了解业务流程再造理论产生的时代背景及概念 （2）熟悉业务流程再造的程序	（1）业务流程再造理论产生的时代背景 （2）业务流程再造的概念 （3）业务流程再造的程序
比较管理与跨文化管理	（1）能够比较美国和日本在战略指向、公司治理模式、人力资源管理及管理者的权力来源与应用方面的异同 （2）了解跨文化管理的概念及策略	（1）比较管理 （2）跨文化管理
核心能力理论	（1）了解核心能力理论兴起的背景 （2）理解核心能力的内涵	（1）核心能力理论兴起的背景 （2）核心能力的概念 （3）核心能力理论的要义



续表

知识要点	能力要求	相关知识
知识管理理论	(1) 了解知识管理理论的产生，知识的分类及转化，知识管理的概念 (2) 理解知识管理核心表现	(1) 知识管理理论的产生、知识的分类及转化、知识管理的概念 (2) 知识管理核心表现
管理的新思潮	了解管理的新思潮	(1) 六西格玛 (2) 平衡计分卡 (3) 职能管理 (4) 公司治理 (5) 价值链管理 (6) 移动商业 (7) 注意力行销 (8) 情绪资本

管得少就是管得好。

——美国通用电气公司前总裁　杰克·韦尔奇

基本概念

学习型组织　业务流程再造　跨文化管理　核心能力　六西格玛　平衡计分卡　职能管理　公司治理　价值链管理　移动商业　注意力行销　情绪资本

导入案例

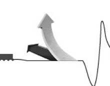
微软公司的知识管理

在微软，比尔·盖茨创造了一台从不知足的学习机器。他相信学习在“智能型组织”中的作用，而所谓“智能型组织”便是知道持续不断改进其内部作业程序的组织。而学习便是预防自满、避免犯错的最好方法。微软设在雷德蒙德的总部正是以大学为蓝图规划而成的，名字为微软校区。微软不断学习的表现不仅仅限于硬件环境，在建立知识管理系统和保存智力资本方面，微软走在了众多企业的前面。比尔·盖茨一心致力于使企业处在不断创新、不断学习之中，才成就了微软世界第一的霸业。

点评

微软公司一直是备受瞩目的企业，微软的创办人比尔·盖茨也是令人瞩目的企业领导人，微软能有今天的特殊成就，归功于比尔·盖茨独特的管理风格。而在这种独特管理风格中，知识管理已成为微软的核心竞争力，并且使微软受益匪浅。

微软作为知识经济的代表企业，最突出的特点就是不断积累企业知识资本，并渗透在企业内部各个



环节中，用知识资本打造微软“发动机”，成了企业发展壮大的核心竞争力。

现代管理理论的基本目标是在不断变化的社会中，保持一个充满活力的组织，使之能够持续地低消耗、高产出，完成组织的使命，履行其社会责任。这就需要管理理论的不断发展和完善。自 20 世纪 90 年代以来，经济全球化、信息化和知识化迅猛发展，使现代组织所面临的经营环境日益复杂多变，竞争愈来愈剧烈。众多管理者不断探索，提出了许多新的管理理论。本章主要介绍学习型组织理论、业务流程再造理论、比较管理与跨文化管理、核心能力理论等。

12.1　学习型组织理论

12.1.1　学习型组织产生的原因

当今社会出现了许多重大变化，如组织内部的变化、工作性质的变化、员工的变化以及学习的变化，这些变化必然对组织产生影响。

1. 组织的变化

在变化多端的现实社会，任何组织如果不进行变革就无法生存，而要实现变革，就必须不断学习，反复不断地改进。例如，在技术变化方面，为了充分地应用计算机和其他技术，就需要学习新的工作方法和思想方法；在顾客服务观念方面，不管顾客是谁、在哪里，要懂得顾客的需要并给以满足；在时间节约方面，企业既要缩短研究开发、生产和提供服务的时间，也要缩短学习活动的时间；在竞争方面，企业的竞争越来越走向全球化。在这些因素影响下的环境中生存，不论是组织，还是个人都必须不断地学习，以准确、灵活地预见未来。

2. 工作性质的变化：80∶20 = 复杂∶简单

当今企业生活在相互矛盾的两个时代潮流中。一方面许多组织要求把工作技能简单化，把技能简单化到职工只受过最低限度的教育就可以工作。例如，超市的收款台，机器读出商品上附有的条形码，就自动地把价格输入计算机中，与人所从事的工作简单化相对照，机器变得聪明起来。另一方面，只需要低技能的工作数量将减少，而需要高等教育和技能的工作数量将增加。例如，摩托罗拉公司由于采用了可靠性超过人的每小时生产 11000 个半导体的制造设备，只要原来职工的 1/3 就足够了。这样一来，职工必须具有能读取电子计算机图像，以确认机器人是否在正确工作的能力。现在，不论是哪个层次的职工，都已经不得不进行大量的分析判断。过去，大约 80% 的工作可以根据明确的规章和手续处理，只有大约 20% 的工作需要做出判断，并且这种判断只是管理人员和专家的工作。然而，今天工作中的这种比例已经倒过来了。

3. 学习的变化：不进则退

现在，不仅工作发生了变化，而且职工在个人学习和集体学习这一意义上也有了变化。学习型组织是由具有立志学习的职工支撑起来的。过去，学习的形式是中小学和大学这样正规的教育体制，毕业后按照各自的教育水平参与就业，最后退休。然而，今天在一

切领域所需要的知识有了很大变化，终生学习成了学习形式的一种。

12.1.2　学习型组织的概念

彼得·圣吉(Peter M. Senge)于1990年出版了名为《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》的著作。这本著作一出版立即引起了轰动。彼得·圣吉用全新的视野来考察人类群体危机最根本的症结所在，认为人们片面和局部的思考方式及由此所产生的行动，造成了目前切割而破碎的世界，为此需要突破线性思考的方式，排除个人及群体的学习障碍，重新就管理价值观念、管理的方式方法进行革新。

圣吉的学习型组织理论认为，在新的经济背景下，企业要持续发展，必须增强企业的整体能力，提高整体素质。也就是说，企业的发展不能再只靠福特、斯隆、沃森那样伟大的领导者一夫当关、运筹帷幄、指挥全局，未来真正出色的企业将是能够设法使各阶层人员全心投入并有能力不断学习的组织——学习型组织。

如果给学习型组织简单地下一个定义，那么所谓学习型组织，是指通过培养弥漫整个组织的学习气氛，充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、高度柔性的、扁平的、符合人性的、能持续发展的组织。



彼得·圣吉(Peter M. Senge)1947年出生于美国芝加哥，1970年在斯坦福大学获得航空及太空工程学士学位。其后进入麻省理工学院史隆管理学院，师从佛睿思特(Jay Forrester)教授，向他学习系统动力学整体动态搭配的管理新观念。20世纪70年代中期，不到30岁的圣吉就与两位前辈基佛(Charles Kiefer)和佛立兹(Robert Fritz)一起，参与新顾问业的工作，强调结合系统思考、自我觉知技术及组织变革的趋向，将系统动力学运用于企业管理实践。

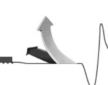
1978年获得博士学位后，圣吉继续留在麻省理工学院任教，开始和一群工作伙伴及资深的企业界人士探讨有关系统思考与企业实务的交叉作用问题。他们认识到，不管是个人还是整体组织，只有不断开发潜能，才能达到所要获得的成效。他们孜孜不倦地致力于将系统动力学与组织学习、创造原理、认知科学、群体深度对话与模拟演练游戏融合，从而创造出一种人类梦寐以求的组织蓝图——学习型组织，希望在这样的组织中，通过学习培养适应变革和创造的能力。

12.1.3　学习型组织的五项修炼

圣吉在进行大量实证研究和深入思考的基础上，发现在许多团体中，每个成员的智商都很高，在120以上，而团体的整体智商却很低，只有62。原因是这些团体正遭受着一系列的学习障碍，使组织被一种看不见的巨大力量所侵蚀，从而在竞争中丧失了机遇。如何使这些学习不力的组织变为学习型组织，使其保持优势并得到创新性的发展呢，圣吉提出了以系统思考为核心的五项修炼。

1. 第一项修炼：自我超越

自我超越(personal mastery)的修炼是学习型组织的精神基础。它是学习不断看清并加深个人的真正愿望，集中精力，培养耐心，并客观地观察现实，能够不断实现内心深处最想实现的愿望。



自我超越包括3个内容：一是建立愿景；二是看清现状；三是实现愿景。

愿景是指愿望、理想、远景或目标。个人愿景是个人生命中真正想要达成的目标，但个人愿景并不与组织的愿景相矛盾。只有组织中的每个成员都有了愿景，才能活出生命的价值，组织发展才有动力。看清现状就是要面对现实，看清现状与愿景间的距离，从而产生出创造性张力，以缩小现状与愿景间的差距。实现愿景是指由创造性张力引发创造性工作，从而能动地改变现状，缩小现状与愿景间的距离，使之逐渐靠拢并实现愿景。原先的愿景实现后，又培育起新的愿景。随着愿景的不断提升，又产生出新的创造性张力。

自我超越的意义在于激发创造的欲望，用创造的观点来面对自己的工作、生活与生命，把个人事业上的成就感作为衡量自我超越的一个尺度。组织成员都有了自我超越能力，组织也就有了力量的源泉。因此，彼得·圣吉说自我超越是组织生命力的源泉。

2. 第二项修炼：改善心智模式

心智模式即存在于人们大脑中的许多设想、图像或印象，它源于对过去事物的认识过程，但又参与对现实事物的认识。人的心智模式影响着人们看待现实世界、看待别人、看待事物的态度，它有时可能直接决定人是否能够获得成功。一个人的心智模式，是从小到大，经历漫长的过程而逐渐形成的，和所受的教育、生活环境与经常接触的人的思想有关。人们的心智模式有着这样或那样的缺陷，加之能力上的差异，从而可能使事情的本来面目受到曲解。以这样的认识去指导实践，就难免事与愿违。改善心智模式(improving mental models)的修炼是发掘自己内心深处的秘密，并客观地加以审视，以改变原来固有的思考问题的方式和方法，而不是把责任推给别人，这样有利于自己深入地学习。这项修炼是学习型组织的思维基础，要求组织成员有效地表达自己的想法，并以开放的心灵容纳别人的想法。

特别提示

人的改变是从内心开始的，若内在没有改变，那么外在的改变是不可能的，即使能改变，也是不可持续的。

3. 第三项修炼：建立共同愿景

共同愿景指组织中共同的前景或目标，这是学习型组织的动力基础。它源自于个人愿景，但绝不是个人愿景的简单相加，它是经过不断交流而逐渐形成的超越所有个人愿景的愿景。它要求组织的全体成员拥有共同的目标和使命感，为了实现这个目标，大家发自内心地努力学习，从而创造出难以想象的业绩来，而这个共同愿景为学习提供了焦点与能量。建立共同愿景(building shared vision)的修炼是学习型组织的方法基础，要求组织成员之间能够敞开心扉，相互启迪，使大家都能在相互学习中共同改进工作和学习方法，增强创新能力。

4. 第四项修炼：团体学习

团体学习(team leaning)是指发挥团体成员整体配合能力和提高实现共同目标能力的过程。它建立在“自我超越”及“共同愿景”的修炼上。团体是组织的基础，学习型组织

的学习是团体学习，它可以改变组织的行动，也可以增强组织的革新能力和成长动力。在现代组织中，学习的基本单位是团体而非个人。组织的所有目标都是直接或间接通过团体的努力来达到的。团体无法学习，组织也就无法学习。团体学习的目的是使团体智商远远大于所有成员的智商之和。团体中的成员互相学习，取长补短，不仅使团体的整体绩效大幅提升，而且使团体中的成员成长得更快。在团体学习中，让每个成员的想法都能进行自由交流，从而达成共识，得出远胜于个人的见解。但是，圣吉也指出，团体学习存在局限性，团体学习的修炼就是要走出这种困境。团体学习的主要方法是“对话”与“讨论”，使团队中的所有成员都能够敞开心扉，进行心灵的沟通，并克服有碍学习的因素，进入真正统一思考的过程。

5. 第五项修炼：系统思考

人类社会是一种“系统”，是由一系列彼此息息相关的因素所构成的有机整体。这些因素通过不同的渠道相互影响。但是，这种影响常常要在很长时间以后才能完全展现出来。身处系统中的一小部分，人们往往不由自主地关注系统中的某一片段，无法真正把握整体。系统思考(systems thinking)的修炼就在于扩大人们的视野。系统思考要求组织成员运用系统的观点看待组织的发展。它引导人们全面而不是片面地分析问题；要透过现象看出问题的本质，而不是就事论事；要能找到可从根本上解决问题的治本之法，而不是暂时缓解问题的治标之法。也就是说要整体地、动态地和本质地思考问题。

系统思考是其他4项修炼的核心，其核心作用表现在以下几个方面：

(1) 一般的自我超越，往往是以自我为中心，只是单纯追求自己想要的，忽视外部力量与自身行动的相互影响。而拥有系统思考的自我超越，将理性与直觉进行有机的融合，认清自己本身跟周围是一体的，对整体有使命感。因此，在自我超越的过程中，个人可以清楚地看到自己与外界的相互关联，感觉自身与外在整体连成一体，自然而然地形成一个更宽阔的愿景。当这个愿景超出个人利益，便会产生一股强大的力量，形成一种高层次的自我超越。

(2) 系统思考对确立和改善心智模式也同样重要，融合系统思考与心智模式所得到的回报，不仅会改善人们的心智模式，而且会改变人们的思考方式。

(3) 如果缺少了系统思考，人们的愿景，只是限于对未来不着边际的描述，而对各方面如何整合运用，就缺乏深刻的理解。


管理故事

联想曾经与宏碁、东芝、惠普、微软、英特尔、IBM、西门子等十多家国际知名公司有过合作关系，联想利用这些机会向这些名牌公司学技术、学管理、学经验，从而改进自己的生产与管理流程，树立了“把世界最先进的技术、最快捷地以最便宜的价格提供给中国用户”的企业理念。如今，联想已成为世界第三大PC生产商。

(4) 系统思考的观点对团体学习更重要。重要的团体管理工作，像制定策略、塑造愿景、设计政策与组织结构等，实际上都需要克服异常复杂的问题和困难。并且问题的复杂性并不是静止不动的，而是处在不断的变化之中。



特别提示

正所谓“活到老，学到老”，企业也是如此，一个组织，只有经过 5 项修炼，才能成长为学习型组织，在不断的学习过程中，推动组织的创新与进步。

彼得·圣吉把事物发展的一些典型过程归纳为一些系统基模，并称它们为系统语言，掌握了这些系统语言，人们就可以对事物运动做比较深入的研究。他把艰深的系统动力学简化成人人易学的系统思考，试图教人学会整体性的全新思考方式，进而提升人类组织整体运作的群体智力，特别为企业如何不断突破自我提供了崭新的思维方式。系统思考是一种能力，这种能力的培养是逐渐进行的，不是一蹴而就的。

彼得·圣吉认为在这 5 项修炼中，改善心智模式和团体学习是基础，自我超越和建立共同愿景是向上张力，而系统思考是学习型组织的灵魂，也是 5 项修炼的基石。组织应以系统思考为核心与心智模式、共同愿景、团体学习和自我超越融会贯通，形成浑圆一体的修炼艺术和技能。

12.2　业务流程再造理论

12.2.1　业务流程再造理论产生的时代背景

1. 市场竞争的现实需要

20 世纪六七十年代，美国企业面对来自其他国家企业的严峻挑战，不得不针对自身竞争能力不断下降的现实，反思自身存在的弊端。同时，西方发达国家完成了工业化进程，逐步进入信息化社会后，人们的需求层次逐渐提高，需求的内容也日益多样化，供需矛盾日益突出，企业之间的竞争不断加剧。

信息技术革命使得企业的经营环境和运作方式发生了极大的变化，而美国经济的长期低迷又使市场竞争日益激烈，企业面临着越来越严峻的挑战。有些管理专家用“3C”理论阐述了这种全新的挑战。

1）顾客(customer)

买卖双方关系中的主导权转到了顾客一方。竞争使顾客对商品有了更大的选择余地，随着生活水平的不断提高，顾客对各种产品和服务也有了更高的要求。

2）竞争(competition)

技术进步使竞争的方式和手段不断发展，发生了根本性的变化。越来越多的跨国公司越出国界，在逐渐走向一体化的全球市场上展开各种形式的竞争，如美国企业面临日本、欧洲企业的竞争威胁。

3）变化(change)

市场需求日趋多变，产品寿命周期的单位已由年趋于月，技术进步使企业的生产、服务系统经常变化，这种变化已经成为持续不断的事情。因此在大量生产、大量消费的环境下发展起来的企业经营管理模式已无法适应快速变化的市场。



2. 经济理论的深化和发展

企业再造理论的出现，一个明确的指向就是亚当·斯密提出的分工理论。斯密认为“劳动生产力最大的增进以及运用劳动时所表现的更大的熟练、技巧和判断力，似乎都是分工的结果”。但是，分工理论在不断提高企业生产效率的同时，也给企业的持续发展套上了一道无形的枷锁。首先，将一个连贯的业务流程转化成若干个支离破碎的片段，既导致了劳动者技能的专业化，使其成为一个片面发展的机器附属物，又增加了各个业务部门之间的交流工作和沟通，从而大大增加了交易费用。其次，在分工理论的影响下，科层制成为企业组织的主要形态，这种体制将员工分为严格的上下级关系，即使进行一定程度的分权管理，也大大束缚了企业员工的积极性、主动性和创造性。特别是在老的工业经济时代逐步向新的知识经济时代过渡的过程中，流行了200多年的分工理论已经成为亟须变革的羁绊。因此，以恢复业务流程本来面目为根本内容的企业再造理论便应运而生了。

12.2.2 业务流程再造的概念

再造(reegneering)的概念起源于1984—1989年进行的一项名为“20世纪90年代的管理”的研究。当时，基于以“3C”为特征的三股力量对企业的影响日益增大，科层制管理(hierarch management)也不再能适应企业的发展。该研究项目旨在借助计算机及其信息技术带来的革命性影响为企业管理指明方向。正是基于上述背景，迈克尔·哈默(M. Hammer)在提出了业务流程(Business Process，BP)，开创了一场新的管理革命之后，1993年，他与詹姆斯·钱皮(James A. Champy)合作推出《企业再造：工商业革命的宣言》一书，在书中首次提出了业务流程再造(Business Process Reengineering，BPR)概念，并将其定义为对企业业务流程进行根本性的再思考和彻底性的再设计，以在成本、质量、服务和速度等衡量企业绩效的关键指标上取得显著性的进展。该定义包含了4个关键词，即流程、根本性、彻底性和显著性。

(1) 流程就是以从订单到交货或提供服务的一连串作业活动为着眼点，跨越不同职能和部门的分界线，以整体流程、整体优化的角度来考虑与分析问题，识别流程中的增值和非增值业务活动，剔除非增值活动，重新组合增值活动，优化作业过程，缩短交货周期。

(2) 根本性就是要突破原有的思维方式，打破固有的管理规范，以回归零点的新观念和思考方式，对现有流程与系统进行综合分析与统筹考虑，避免将思维局限于现有的作业流程、系统结构与知识框架中，以取得目标流程设计的最优。

(3) 彻底性就是要在根本性思考的前提下，摆脱现有系统的束缚，对流程进行设计，从而获得管理思想的重大突破和管理方式的革命性变化。不是在以往基础上的修修补补，而是彻底性的变革，追求问题的根本解决。

(4) 显著性是指通过对流程的根本思考，找到限制企业整体绩效提高的各个环节和因素。通过彻底性的重新设计来降低成本，节约时间，增强企业竞争力，从而使企业的管理方式与手段、企业的整体运作效果达到一个质的飞跃，体现高效益和高回报。



“企业再造之父”迈克尔·哈默博士是世界最著名的管理学家之一。他是企业再造和业务流程理念



的创始人，他的思想使现代经营管理领域发生了深刻的变化。遍及全球的许多企业将他所倡导的理念运用于自身的经营活动和组织结构之中，创造了惊人的业绩。《商业周刊》把他列为 20 世纪 90 年代 4 位杰出的管理思想家之一。在《时代》杂志列出的一份全美 25 位最有影响力的人物名单中，迈克尔·哈默博士榜上有名。

迈克尔·哈默曾是麻省理工学院的计算机科学教授，后担任以他名字命名的咨询公司总裁。他以“企业再造之父”的美名享誉于国际管理学界。《华尔街日报》评论他说：“哈默用简练而鲜明的笔触、精彩的事例阐述了企业管理理念。最重要的是他大声疾呼，坐而论道不如身体力行。值此经济饱受世界不稳定因素影响之际，他的呼吁更显得意义深远。”

12.2.3　业务流程再造的程序

企业再造就是重新设计和安排企业的整个生产、服务和经营过程，使之合理化。通过对企业原来生产经营过程的各个方面、每个环节进行全面的调查研究和细致分析，对其中不合理、不必要的环节进行彻底的变革。在具体实施过程中，可以按以下程序进行。

（1）对原有流程进行全面的功能和效率分析，发现其存在的问题。根据企业现行的作业程序，绘制细致、明了的作业流程图。一般来说，原来的作业程序是与过去的市场需求、技术条件相适应的，并由一定的组织结构、作业规范作为保证。当市场需求、技术条件发生的变化使现有作业程序难以适应时，作业效率或组织结构的效能就会降低。因此，必须从以下方面分析现行作业流程的问题。

① 功能障碍。随着技术的发展，曾经在技术上具有不可分性的团队工作中，个人可完成的工作额度会发生变化，这就会使原来的作业流程或者支离破碎增加管理成本，或者核算单位太大造成权责利脱节，并会造成组织机构设计不合理，形成企业发展的瓶颈。

② 重要性。不同的作业流程环节对企业的影响不同。随着市场的发展，顾客对产品、服务的需求在不断变化，作业流程中的关键环节以及各环节的重要性也在变化。

③ 可行性。根据市场、技术变化的特点及企业的现实情况，分清问题的轻重缓急，找出流程再造的切入点。为了对上述问题的认识更具有针对性，还必须深入现场，具体观测、分析现存作业流程的功能、制约因素及表现的关键问题。

（2）设计新的流程改进方案，并进行评估。为了设计更加科学、合理的作业流程，必须群策群力、集思广益、鼓励创新。在设计新的流程改进方案时，可以考虑以下问题。

① 将现在的数项业务或工作组合，合并为一。

② 工作流程的各个步骤按其自然顺序进行。

③ 给予职工参与决策的权力。

④ 为同一种工作流程设置若干种进行方式。

⑤ 工作应当超越组织的界限，在最适当的场所进行。

⑥ 尽量减少检查、控制、调整等管理工作。

⑦ 设置项目负责人。

对于提出的多个流程改进方案，还要从成本、效益、技术条件和风险程度等方面进行评估，选取可行性强的方案。



（3）形成系统的企业再造方案。制订与流程改进方案相配套的组织结构、人力资源配置和业务规范等方面的改进规划，形成系统的企业再造方案。企业业务流程的实施，是以相应组织结构、人力资源配置方式、业务规范、沟通渠道甚至企业文化作为保证的，所以，只有以流程改进为核心形成系统的企业再造方案，才能达到预期的目的。

（4）组织实施与持续改善。实施企业再造方案，必然会触及原有的利益格局。因此，企业必须精心组织，谨慎推进，既要态度坚定，克服阻力，又要积极宣传，形成共识，以保证企业再造的顺利进行。企业再造方案的实施并不意味着企业再造的终结。在社会发展日益加快的时代，企业总是不断面临新的挑战，这就需要对企业再造方案不断地进行改进，以适应新形势的需要。

12.3　比较管理与跨文化管理

12.3.1　比较管理

在对各国的企业管理活动进行比较的研究中，不同的学者开发了不同的模型。美国和日本是当今世界上经济最发达的两个国家，同时它们的企业管理模式也是极具特色和极具影响力的两种模式。在这里仅从战略指向、公司治理模式、人力资源管理及管理者的权力来源与应用上对这两个国家的大型企业的管理进行比较。

1. 美国的管理

1）战略指向

崇尚自由、独立、竞争的文化，以及对科技的迷恋，再加上公司治理模式中强调外部市场的作用，使利用独特技术、追求全球市场的利润成为美国大企业的战略指向。在战略形成过程中有严密的分析与市场调查，强烈的利润追求与股票价格上升的期待对战略形成也具有很大影响。这些也使美国企业在通用性产品竞争领域具有很强的竞争优势。

2）公司治理模式

在所有权和经营权分离的情况下，如何建立一种保证经营者不损害所有者利益，又能刺激其努力工作的机制成为一项重要任务。

美国采用的公司治理模式具备以下几个基本特点，同时英美法系的国家如英国、澳大利亚等国也采用这个方式。

（1）企业融资以直接融资和股权融资为主，资产负债率比较低，一般为35%～40%。

（2）在股权结构中，机构投资者占主体，股权高度分散化。

（3）股权的流动性很高，导致公司资本结构不稳定，并且成为通过市场对经营者实施制衡的一种重要机制。

（4）董事会由内部董事和外部董事组成，并且外部董事通常会占60%以上，这些外部董事大多具有专业知识，懂得经营与管理，他们自己也是股东代表，因此对公司业务非常关心。



（5）有关信息披露、内幕交易的控制、小股东权益的保护等各项法规非常完善。

（6）对企业高层给予高额的激励。

这个制度安排的结果是通过来自公司外部的力量，促使管理层遵纪守法，努力工作，实现股东利益最大化。所以美国是典型的股东导向模式。其模式主要特征是对股东强有力的法律保障和对其他利益相关者的漠视、极少依赖于银行融资、并购市场运作活跃。美国企业 100 多年来一直把企业目标定为股东利益最大化。相反，德国和日本的公司治理模式是典型的利益相关者模式。日本公司治理的主要特征表现为公司股权集中持有，保护终身雇员的利益，银行在融资和公司监控方面有实质性的参与。对日本企业来讲，生产高质量无瑕疵的产品，不断扩大企业的市场分额，短期内创造品牌的知名度，对员工的不断培训，比满足股东的短期利益目标要重要得多。日本企业宁愿以牺牲股东利益为代价去从事企业的长期发展和战略，在重大决策中董事会能够综合考虑企业的最终利润目标，员工的根本利益和顾客的需求变化。

3）人力资源管理

美国企业的人力资源管理呈现以下特征。

（1）人力资源配置上主要依赖外部劳动力市场。美国企业具有组织上的开放性，市场机制在人力资源配置中发挥着基础作用。作为需求方的企业，几乎任何时候所需的任何人才，都可在劳动力市场上通过规范的程序招聘，或通过有目标的市场竞争，从其他企业“移植”，企业过剩的人员将流向劳动力市场。作为供给方的劳动者，会根据自身条件选择职业，即使从业后对自己潜能有了新的认识，或有了更理想的工作，也会从容迁移。企业和劳动者之间是简单的短期供求关系，没有过多的权利和义务约束。

（2）人力资源管理上实现最高度专业化和制度化。美国企业管理的基础是契约、理性，重视刚性制度安排，组织结构上具有明确的指令链和等级层次，分工明确，责任清楚，讲求用规范加以控制，对常规问题处理的程序和政策都有明文规定。大多数企业都对其工作岗位设计了相应的规范，即《工作岗位要求》，其中详细描述了每个岗位对人员素质，包括知识、技艺、能力和其他方面的具体要求。企业分工精细、严密，专业化程度很高，员工在各自岗位上工作，不得随便交叉。

（3）人力资源使用上采取多口进入和快速提拔的方式。美国企业重能力，不重资历，对外具有亲和性和非歧视性。员工进入企业后，拥有管理学硕士学位的人可以直接进入管理阶层，受教育多的人起点也高。企业的中高层领导，可以从内部提拔，也可以选用其他企业中的卓有建树者，一视同仁。员工如果有能力，有良好的工作绩效，就可能很快得到提升和重用，公平竞争，不必论资排辈。

（4）人力资源激励上以物质刺激为主。美国企业认为，员工工作的动机就是为了获取物质报酬，可以不向员工说明此项工作的意义，但必须说明此项工作的操作规程；员工可以不理解工作本身的价值，但必须把工作完成好才能获取相应的报酬；员工得到认为合理的报酬后，就不应该再有其他要求了。因此，员工的报酬是刚性的工资，收入的 95% 甚至 99% 以上都是按小时计算的固定工资。





美食凝聚力

在谷歌公司，几乎年年当选明星员工的人不是创始人谢尔盖，也不是技术工程师，而是一位叫艾尔斯的普通员工。艾尔斯不会编程，也不懂经营，他只是谷歌公司食堂里的一位厨师，是谷歌公司创立初期用高薪聘请来为员工做可口免费午餐的，谢尔盖向艾尔斯承诺，如果做得好可以得到公司的股份。艾尔斯竭尽所能为大家烹饪美食。后来，谷歌公司做了一项调查，请员工列出谷歌让人留恋的原因。排在第一位的不是高收入也不是光明的职业前景，而是艾尔斯的美食。

现在外界对谷歌公司的印象里，依旧有谷歌放满美食的吧台。这恐怕是许多深谙商道的人意想不到的。美食是具有凝聚力的，它是一种美妙的经营手段。

谷歌把工作餐作为一种文化来经营，让它成为员工们心中最大的念想。这世界上多的是平庸的公司，少的是像谷歌这样有个性的公司。

4）管理者的权力来源与应用

非常强调授权和授权的程序与规则，对于权力的应用也非常强调合法性。对于授权对象主要强调他的能力以及过去的业绩，对于资历、人脉等不重视，属于典型的业绩主义倾向。

特别提示

典型的美国式管理是以法为主的管理，强调个人价值，强调严格的制度、理性决策和追求最大限度的利润等。

2. 日本的管理

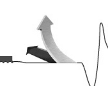
1）战略指向

日本经济结构的特点，以及公司治理模式的特点，使日本大型企业的战略指向高的市场占有率，以及迅速占领新兴市场。为了巩固自己的市场地位，他们不断加速开发新产品，并同时采用低成本战略。日本的集体主义思维方式在经济低迷时期通过集体降低薪酬标准的方式获得生存的空间，企业主义哲学大行其道。

2）公司治理模式

与美国等国主要依靠外部的力量对管理层进行监控不同，日本的公司治理模式主要以公司大股东的内部监控为主。形成的原因在于日本的外部市场以及它的经济结构和社会结构的要求。日本公司的股权结构的特点是股权相对集中，而且公司的主要投资者与公司具有显著的利益关系，市场投资者只能有投机作用，对公司运营没有办法加以干涉与影响。有关信息披露、内部交易的控制、小股东权益的保护等法规没有美国完善。管理层处于主要投资者——银行、非银行金融机构或其他大公司的严格监督之下。公司之间，以及银行对公司、公司对银行互相持有的股权成为彼此之间一种交易行为存在的象征，也是彼此之间互相信任和长期利益一致性的象征。日本公司的治理模式具有下面一些优点。

（1）股权结构稳定。法人股东的持股行为具有较少的投机性，即使在公司经营不理



想、收益很低时，也不轻易出售股权，而是共同想方设法渡过难关。

（2）经营决策具有长期性。法人股东的目的不在于短期获利，而在于通过与公司保持长期稳定合作获利，因此股票价格的波动不作为评价经营者的指标，而是以公司是否能长期稳定发展作为评价指标。因此，经营者能对决策进行长期考虑。

（3）公司尤其是大公司拥有附加的财团内部融资渠道，这样如果一个公司的资本预算超过了它的运营现金流，它就可以向主银行或财团内的共创公司融资，从而避免了通过公开发行股份的方式融资所引发的成本上升和可能由此向外发出坏信息的信号。

（4）决策与执行在组织形式上几乎为一个总体。公司的董事往往就是公司的高层领导，几乎没有外部董事。在经营不顺的时候，大股东或者大债权人方面的董事会成为高层管理者。

3）人力资源管理

第二次世界大战后，随着日本经济的恢复，调整发展时期形成的日本人力资源管理模式，即年功序列、终身雇佣、企业内工会曾经被称为日本企业的三大神器。

（1）人力资源配置上主要依靠内部培训。日本企业在用人方面具有相对封闭性，内部培训是满足企业对人力资源需求的主要方式。企业普遍认为高素质的员工，只要经过培训，就能胜任所有工作。所以，在聘用员工时，企业特别强调基本素质，而不看重个人具体技能。由于重素质而轻技能，在培训员工上要花很大工夫，日本企业在职工培训上的投入是美国企业的 25 倍。培训时不仅要学习技术方面的硬技能，还要学习企业内部的管理制度、上下协调关系等软知识和软技能。它的一个特点是职工只有在本企业继续就业才能发挥作用，一旦离开，就没有了市场价值。

（2）人力资源管理上具有感情色彩。日本企业管理的基础是关系，重视富有弹性的制度安排，在组织结构上具有含蓄的职务主义，侧重于靠人对企业进行控制。一方面有严明的纪律和严格的要求，另一方面又有无形的约束和含蓄的控制，企业更侧重于通过树立信仰，灌输价值观念，潜移默化地影响员工的行为，使其自觉地与企业目标和要求保持一致。企业内部良好稳定的人际关系及情感上的互动是管理的主要手段。日本企业允许而且鼓励职工在精通本职专业技术同时，学习其他专业知识，实行工作转换制。

（3）人力资源使用上采取有限入口和内部提拔的方式。日本具有保守性和排他性，有新的工作需要时，一是从学校吸收，二是尽可能通过内部调节来满足，因为从劳动力市场上招聘的人员，或许只具备新工作需要的硬技能，却大都不会拥有在企业工作需要的软知识和软技能，重新培训已具备软知识和软技能的员工使其同时掌握新的硬技能，比招聘外人来得快捷、划算。因而日本企业人才使用的入口狭窄，进入企业必须从基层干起，通过按部就班的培养过程，逐步了解企业、认可企业、完善自身、创造效益，最后求得提拔重用。企业对人的评价与提升采取比较慎重的态度和渐进式的方法，不以一时一事取人，而侧重于从全面、历史的角度进行考察。

（4）人力资源激励上以精神激励为主。企业采取终身雇佣制度，不轻易解雇工人，即使企业处于困难时期，可放假、停工也不会解雇工人，除非职工犯了严重错误或触犯刑律。领导与员工之间、雇主与雇员之间，以及职工之间，除了工作上互相配合、努力协作外，还注重不断增强相互间的亲密感和信任感，努力创造一个友好、和谐和愉快的气氛，使员工有充分的安定感、满足感、归属感，在工作中体味人生的乐趣和意义。企业还吸收



职工参加管理，使职工不但对企业经营状况能及时了解和掌握，而且能对重大问题的决策发表意见，形成合作性的劳资关系。物质激励也是弹性工资，工人收入的25%左右是根据企业经营状况得到的红利。

4）经营者权力的来源与应用

日本企业在选拔干部以及任命新的最高经营者的过程中，虽然也强调能力，但是更加强调资历及人际关系。因为集体决策是经营决策过程中采用的主要决策方式，如何协调各方利益，成为各级管理者都要具备的能力。职权在日本公司往往不是非常明确的，因此谁的影响力大，并不取决于他的职权，而是更多的非职权因素，如人格魅力、专家权力等，属于比较典型的所属主义倾向。

特别提示

典型的日本式管理是以理念为主的管理，强调和谐的人际关系、上下协商的决策制度，以及员工对组织及组织对社会的负责。

12.3.2 跨文化管理

1. 跨文化管理的产生

跨文化管理(inter cultural management)并不是一个新的事物，它起源于古老的国际商贸往来。早在古代古埃及人、腓尼基人、古希腊人就开始了海外贸易，并懂得了如何与不同文化背景下的人们做生意。到了文艺复兴时期，丹麦人、英国人及其他一些欧洲国家的商人更是建立起了世界范围的商业企业集团。当他们与自己文化环境以外的人们进行贸易时，他们就会对与他们不同文化背景下产生的语言、信仰及习惯保持敏感，以避免发生冲突并顺利实现交易。这些事实上就是在从事跨文化的经营与管理活动。不过这时候的跨文化管理活动完全取决于从事贸易活动的商人们的个人经验，有关文化及文化差异与相似的研究也仅仅是人类学家的事。公司与企业还很少注意对文化及其差异的研究，此时的跨文化管理还没有成为一门独立的科学。

跨文化管理真正作为一门科学，是在20世纪70年代后期的美国逐步形成和发展起来的。它研究的是在跨文化条件下如何克服异质文化的冲突，并进行卓有成效的管理，其目的在于如何在不同形态的文化氛围中设计出切实可行的组织结构和管理机制，最合理地配置企业资源，特别是最大限度地挖掘和利用企业人力资源的潜力和价值，从而最大化地提高企业的综合效益。

2. 跨文化管理的概念

跨文化管理又称交叉文化管理，就是在跨国经营中，对不同种族、不同文化类型、不同文化发展阶段的子公司所在国的文化采取包容的管理方法，其目的在于如何在不同形态的文化氛围中设计出切实可行的组织结构和管理机制，在管理过程中寻找超越文化冲突的公司目标，以维系不同文化背景的员工共同的行为准则，从而最大限度地控制和利用企业的潜力与价值。



3. 跨文化管理的策略

1）本土化策略

企业要本着“思维全球化和行动当地化”的原则来进行跨文化的管理。通常如果跨国企业在海外进行投资，就必须雇用相当一部分的当地职员。这主要是因为当地雇员熟悉当地的风俗习惯、市场动态以及政府方面的各项法规，而且和当地的消费者容易达成共识，雇用当地雇员无疑方便了跨国企业在当地拓展市场、站稳脚跟。“本土化”有利于跨国公司降低海外派遣人员和跨国经营的高昂费用，有利于与当地社会文化融合，有利于减少当地社会对外来资本的危机情绪。在任用管理人员方面，主要考虑的是该雇员的工作能力及与岗位的匹配度，选用最适合该岗位的职员。

2）文化相容策略

根据不同文化相容的程度，文化相容策略又可以细分为以下两个不同层次。

（1）文化的平行相容策略。这是文化相容的最高形式，习惯上称之为文化互补。就是在跨国公司的子公司中并不以母国的文化或是东道国的文化作为子公司的主体文化。母国文化和东道国文化之间虽然存在着巨大的文化差异，但并不互相排斥，反而互为补充，同时运行于公司的操作中，充分发挥跨文化的优势。一种文化的存在可以充分地弥补另外一种文化的许多不足及其单一性。美国肯德基公司在中国经营的巨大成功可谓是运用跨文化优势，实现跨文化管理的成功典范。

（2）隐去两者的主体文化，和平相容策略。这是指跨国公司中的母国文化和东道国文化之间存在巨大的文化差异，而两者文化的巨大不同也很容易在子公司的日常运作中产生“文化摩擦”，但是管理者在经营活动中却刻意模糊这种文化差异，隐去两者文化中最容易导致冲突的主体文化，保存两者文化中比较平淡和微不足道的部分。由于失去了主体文化对不同国籍的人所具有的强烈影响力，使不同文化背景的人可以在同一公司中和睦共处，即使发生意见分歧，也很容易通过双方的努力得到协调和解决。

3）文化创新策略

文化创新策略是指母公司的企业文化与国外分公司当地的文化进行有效的整合，通过各种渠道促进不同的文化相互了解、适应、融合，从而在母公司和当地文化基础之上构建一种新型的国外分公司企业文化，并以这种新型文化作为国外分公司的管理基础。这种新型文化既保留着强烈的母公司企业文化特点，又与当地的文化环境相适应，既不同于母公司企业文化，又不同于当地企业文化，是两种文化的有机整合。因为要从全世界角度来衡量一国或一地区文化的优劣是根本不可能的，这中间存在一个价值标准的问题，只有将两种文化有机地融合在一起，才能既含有母公司的企业文化内涵，又能适应国外文化环境，从而体现跨国企业的竞争优势。

4）文化规避策略

文化规避策略是指当母国的文化与东道国的文化之间存在巨大的不同，母国的文化虽然在整个公司的运作中占了主体，可又无法忽视或冷落东道国文化存在的时候，由母公司派到子公司的管理人员，就必须特别注意在双方文化的重大不同之处进行规避，不要在这些“敏感地带”造成彼此文化的冲突，特别在宗教势力强大的国家更要特别注意尊重当地的信仰。

5）文化渗透策略

文化渗透是个需要长时间观察和培育的过程。跨国公司派往东道国工作的管理人员，基于其母国文化和东道国文化的巨大不同，并不试图在短时间内迫使当地员工服从母国的人力资源管理模式，而是凭借母国强大的经济实力所形成的文化优势，对公司的当地员工进行逐步的文化渗透，使母国文化在不知不觉中深入人心，最终使东道国员工逐渐适应了这种母国文化并慢慢地成为该文化的执行者和维护者。

6）借助第三方文化策略

跨国公司在其他的国家和地区进行全球发展，当母国文化和东道国文化之间存在巨大的不同，而跨国公司又无法在短时间内完全适应由这种巨大的文化差异而形成的完全不同于母国的东道国的经营环境时，采用的人事管理策略通常是借助比较中性的、与母国的文化已达成一定程度共识的第三方文化对设在东道国的子公司进行控制管理。用这种策略可以避免母国文化与东道国文化发生直接的冲突。

7）占领式策略

占领式策略是一种比较偏激的跨文化管理策略，是全球发展企业在进行国外直接投资时，直接将母公司的企业文化强行注入国外的分公司，对国外分公司的当地文化进行消灭，国外分公司只保留母公司的企业文化。这种方式一般适用于强弱文化对比悬殊，并且当地消费者能对母公司的文化完全接受的情况，但从实际情况来看，这种模式采用得非常少。

总之，全球发展企业在进行跨文化管理时，应在充分了解本企业文化和国外文化的基础上，选择自己的跨文化管理模式，从而使不同的文化达到最佳的结合，形成自己的核心竞争力。


管理案例

在秘鲁的一位美籍经理将其美国式民主管理方式应用在秘鲁员工管理上，从总部邀请专家来训练每个工作间的小组长，教他们如何寻求员工建议及如何将权力分散给部分员工。在他实施该项民主管理方法后不久，员工一个接一个辞职。问他们原因，都说他们的经理不知道该做什么而总是征求他们的意见。因此他们认为经理没有领导能力，所以必须在公司倒闭之前离开，以寻求更好的工作。

12.4 核心能力理论

企业核心能力理论是当今管理学、经济学交叉融合的最新理论成果之一，日益受到企业管理理论界与实践界的关注。

12.4.1 核心能力理论兴起的背景

1. 对波特产业结构分析理论的不满

波特的产业结构分析理论虽然提供了对企业进行战略分析的完整框架，说明了产业吸引力对企业利润水平的决定作用。但越来越多的事实表明，同一产业内企业间的利润差距并不比产业间的利润差距小，在没有吸引力的产业中可以发现利润水平很高的企业，在吸



引力很高的产业中也有经营状况不佳的企业。这些都是波特战略理论不能很好解释的现象。另外，波特的战略理论还往往诱导企业进入一些利润很高，但缺乏经验或与自身优势毫不相关的产业，进行无关联的多角化经营，这方面很多失败的案例也对该理论提出了疑问。为了弥补上述缺陷，波特后来又提出了以企业内部价值链分析为核心的战略分析模式，但是由于其几乎涉及企业内部所有方面，反而使主要问题得不到反映，不能很好地把握战略重点，因而其局限性仍然非常突出。

2. 企业重组和再造的挫折

在 20 世纪 80 年代，日本企业的竞争力在很多产业上都超过了美国企业，取代了美国企业的领先地位。为了赶上日本企业，美国的很多大企业纷纷进行重组和流程再造以谋求提高竞争力。重组虽然有时势在必行，能够使企业“变小”以改善短期绩效，但这只是在纠正过去的错误，而不是创立未来的市场。一些精明的企业，在认识到重组企业是条死胡同后，转而进行再造工程。再造尽管能够使企业“变好”，但并无与众不同，只不过是个优秀的模仿者而已。因而如何重建企业的竞争战略，使企业不仅在现有产业内领先，而且能够在未来产业继续领先，保持企业的持续竞争优势就成为一个亟待解决的问题。

核心能力理论就是基于上述背景而提出的，一经提出，就受到理论界和企业界的广泛关注，并成为热点。

12.4.2　核心能力的概念

核心竞争力又称核心能力，这一概念由美国著名管理学家普拉哈拉德(C. K. Prahalad)和甘瑞·哈默(G. Hamel)于 1990 年提出。在他们所著的《企业核心竞争力》一书中，把核心竞争力界定为“使商业个体能够迅速适应变化环境的技术和生产技能”，是“组织中的累积性学识，特别是运用企业资源的独特能力”。普拉哈拉德和哈默形象地把核心竞争能力、核心产品和最终产品之间的关系，比喻为树根、树干和花果之间的关系。他们认为追求长期发展的企业，应当通过集中资源发展自己的核心竞争能力，并利用其生产出与众不同的核心产品。企业最终产品的市场份额优势，不能代表企业拥有核心竞争能力，核心产品的份额才是核心竞争力的标志。核心能力具有“偷不去、买不来、拆不开、带不走和溜不掉”的特点，包括许多不可逆转的专用投资或渠道优势在内的核心竞争力。核心能力之所以令其他企业难以模仿，主要在于知易行难，因为它是长期积累的产物，绝非一时一日之功。

继普拉哈拉德和哈默之后，核心竞争力成为欧美企业界和管理学界的讨论热点。目前，关于核心竞争力使用最广泛的说法来自迈克尔·A. 希特(Michael A. Hitt)和 R. 杜安·爱尔兰(R. Duan Elreland)的定义：“核心竞争力是能为企业带来相对于竞争对手的竞争优势的资源和能力。一般而言，核心竞争力的构成要素主要包括智力、技术、制度、文化 4 个方面。核心竞争力建立在企业核心资源基础之上，隐含在核心产品中，是企业的智力、技术、制度、文化等综合优势在市场上的反映。”



普拉哈拉德简介

普拉哈拉德1941年出生于印度南部泰米尔纳德邦的哥印拜陀镇，从金奈的马德拉斯大学物理系毕业后，他在联合碳化电池公司的一个分部担任经理，积累了一定的管理经验。之后他留学美国继续深造，获得哈佛大学的博士学位。他在印度及美国都任过教，最终加盟密歇根大学商学院，现为商业管理哈维·C. 弗鲁豪夫讲席教授。

在安娜堡的时候普拉哈拉德与加里·哈默相遇，当时的哈默还是一位年轻的国际商业学生，他们的邂逅是管理思想界的福音，普拉哈拉德与哈默合作的巅峰之作是1995年出版的《为未来而竞争》，曾被《商业周刊》评为年度最佳管理图书，这本书描述了工商管理的状况是如何演变的，它从陈旧的控制与指挥模式一路发展过来，到现在，经理人必须主动出击，寻找新的市场机遇，商业的成功很大程度上有赖于市场状况和客户的满意程度。

12.4.3 核心能力理论的要义

核心能力理论认为，并不是企业所有的资源、知识和能力都能形成持续的竞争优势。区分核心能力和非核心能力主要在以下5个方面。

1. 价值性

核心能力必须对用户看重的价值起重要作用。

2. 异质性

一项能力要成为核心能力必须为某公司所独有的、稀缺的，没有被当前和潜在的竞争对手所拥有。

3. 不可模仿性

核心能力是其他企业无法通过学习获得的，不易为竞争对手所模仿。

4. 难以替代性

核心能力没有战略性的等价物。

5. 延展性

从公司总体来看，核心能力必须是整个公司业务的基础，能够产生一系列其他产品和服务，能够在创新和多元化战略中实现范围经济。

12.5 知识管理理论

在当今的知识经济时代里，知识决定着一个企业的生存与发展，但知识本身并不会产生价值，必须借助于一定的管理技巧，才能使知识发挥功效。



12.5.1　知识管理概述

1. 知识管理理论发展的历程

20 世纪 60 年代初，美国管理学教授彼得·德鲁克博士首先提出了知识工作者和知识管理的概念，指出我们正在进入知识社会，在这个社会中最基本的经济资源不再是资本、自然资源和劳动力，而应该是知识，在这个社会中知识工作者将发挥主要作用。在 20 世纪 90 年代中后期，美国波士顿大学信息系统管理学教授托马斯·H. 达文波特(Thomas H. Davenport)在知识管理的工程实践和知识管理系统方面做出了开创性的工作，提出了知识管理的两阶段论和知识管理模型，这是指导知识管理实践的主要理论。与此同时，日本管理学教授野中郁次郎博士针对西方的管理人员和组织理论家片面强调技术管理而忽视隐含知识的观点提出了一些质疑，并系统地论述了关于隐含知识和外显知识之间的区别，为我们提供了一种利用知识创新的有效途径。

2. 知识的分类与转化

日本知识管理大师野中郁次郎在其著作《创造知识的公司》一书中，将知识分为显性知识和隐性知识两类。

显性知识，是指能用文字和数字表达出来的，以书面的形式进行交流和共享，并且经过编辑、整理的知识。由于显性知识表现为系统的文字信息，所以不需要知识创办者亲自指导，就能独立掌握。显性知识传播范围广、传播速度快。百科全书、十万个为什么、各类教科书、操作手册、使用说明等，都属于显性知识。

隐性知识，是指高度个性化、难于大众化的知识，包括个人主观的理解、直觉和预感等。隐性知识存在于人的头脑中，很难用文字的形式记录与传承，因此，必须通过知识创造者与学习者面对面的指导与传授，如医生护士的临床经验、造型设计师的个人直觉、公交司机的特殊技法等。在企业中，由于隐性知识的独特性，因此以师徒传承的传授方式最佳，相应地，产生的成本也会较显性知识高。

野中郁次郎在知识分类的基础上，提出了著名的知识转化理论，也就是说，显性知识与显性知识之间、隐性知识与隐性知识之间、显性知识与隐性知识之间是可以相互转化的。知识之间的转化主要通过 4 种形式：知识的社会化、知识的外化、知识的结合和知识的内化。

特别提示

隐性知识和显性知识在相互转化中形成一个不断成长的知识螺旋。

3. 知识管理的概念

目前对于知识管理尚无统一定义，知识管理，包括知识的获取、整理、保存、更新、应用、测评、传递、分享和创新等基础环节，并通过知识的生成、积累、交流和应用管理，复合作用于组织的多个领域，以实现知识的资本化和商品化。美国生产力和质量中心认为，知识管理应该是组织有意识采取的一种战略，它保证能够在最需要的时间将最需要

的知识传递给最需要的人，这样可以帮助人们共享信息，并进而通过不同的方式付诸实践，最终达到提高组织业绩的目的。

特别提示

知识管理中企业的终极目标就是用无形的知识创造有形的价值。针对人性在知识条件下的变化，企业的管理方式也应该从传统的权力运用和层次控制转变为平等协作，向管理对象无形化、管理内容知识化、管理文化融合化、管理边界虚拟化、管理思想人性化、管理方法柔性化、管理组织扁平化及管理平台信息化的潮流发展。

12.5.2 知识管理核心表现

（1）以人为本，面向应用：人是知识活动的中心和主体。

（2）依赖于知识：知识管理的主要工作是对知识的基础管理。

（3）是管理：知识管理不是对知识的管理或知识化的管理，而是以知识为中心的管理；不是对数据的简单加工分析，而是帮助组织实现知识显性化(共享、运用、创新)。

（4）优化的流程：根据先进的流程对企业知识进行划分。

（5）一种制度和方法：知识管理是以基本方法和规律指导企业各层次的管理活动。

（6）目的是创造价值：知识管理的目的是实现知识增值，将知识转化为重要的经营资源。

12.6 管理的新思潮

时移势迁，风水轮流转，企业经营面对“十倍速时代”的挑战，管理思潮也随之改变，在经营挑战日新月异之际，热门的管理新思潮有以下几种。

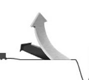
1. 六西格玛

六西格玛其实是借自统计学的名词，意指每百万次操作，仅有3.4次的失误，换成企业的语言，这是近乎完美的绩效目标，也等同于拥有超强的竞争优势、超丰厚的利润。六西格玛是一种管理策略，它是由当时在摩托罗拉任职的工程师比尔·史密斯(Bill Smith)于1986年提出的。这种策略主要强调制订极高的目标、收集数据及分析结果，并通过这些来减少产品和服务的缺陷。

2. 平衡计分卡

平衡计分卡自1992年推出就成为策略管理领域的一项重要技术。根据调查，许多组织之所以遭遇挫败，原因并不在于没有策略或是策略的品质不够好，而在于组织缺乏贯彻策略的执行力。平衡计分卡制度之所以备受重视，在于它提供了一套系统性的思想架构与方法，将组织整体的资源及行动聚焦在策略上，促使策略行动化，进而发挥企业的整体力量，因而能持续地朝成功的目标迈进。

平衡计分卡反映了财务衡量方法与非财务衡量方法之间的平衡、长期目标与短期目标之间的平衡、外部和内部的平衡、结果和过程的平衡、管理业绩和经营业绩的平衡等多个



方面。因此，使用平衡计分卡，能够反映出组织的综合经营状况，使业绩趋于平衡和完善，促进组织的长期发展。

3. 职能管理

过去人力资源强调的是适才适所，并给予足够的训练与激励，如今更重要的是开发人力资本，形成企业的智慧资本。因此，职位设计不再只是人才经营的重点，而是强调能力与态度的衡量与增进，这就是所谓职能管理的重心。并且，仅有好的能力还不够，还要有好的态度，只有在能力与态度的基础上，建立的企业的核心职能，才能形成企业真正的竞争力。

4. 公司治理

简单地说，公司治理就是如何使公司投资者和各利益相关者都得到合理、公平的对待，以确保得到各投资人的信任。公司治理的基本精神强调公司是属于股东的，董事会的组成主要以股东为主，公司经营应该透明化。

5. 价值链管理

价值链管理的精神建立在供应链管理之上，是对每个流程的价值加以认定，并做好管理。这种新形态的商业设计使企业不仅可以以供应链控制成本，更能以价值链管理创造市场差异，形成优势价值，甚至进而提供一流的服务与客制化的产品，而其结果则让企业变得更快速、可靠、有弹性，并具有独特性。

6. 移动商业

随着通信科技的快速进步，企业正面临一场翻天覆地的转型战争。在移动商业里，顾客可以随时随地和企业发生关系，进行交易，企业在信息收集传递、系统平台、互动机制、内容建置各方面都缺一不可。而一个移动商业的建立，也将是企业转型成败的关键。

7. 注意力行销

在信息泛滥的时代里，如何做好行销工作呢？行销专家说要把 4P 改成 4C，即把产品、价格、渠道、促销的观念转成重视顾客的需求、价值、便利与沟通，但沟通除了把事情讲清楚、讲对时机与地方外，注意力行销强调要把行销重点放在最能引起注意力的地方，因此行销成为争夺注意力的竞赛。

8. 情绪资本

情绪资本一部分是外在情绪资本，即存在于顾客与外部利益相关人士的感受，如品牌价值、商誉等；另一部分则是内部情绪资本，即存在于企业内部员工的忠诚与感受等。过去，大家普遍认为情绪是一时的，终将过去，情绪资本的概念则强调情绪是会累积的，并形成资本，从而影响企业的优势。因此，如何与员工沟通，如何与顾客建立关系行销，如何建立良好的气氛、共同语言、企业文化，已成为企业在知识经济时代的关键性工作。



本章小结

本章主要介绍了学习型组织理论、业务流程再造理论、比较管理和跨文化管理、核心能力理论及管理的新思潮。学习型组织理论主要介绍了学习型组织的产生、概念及学习型组织的五项修炼。业务流程再造理论主要介绍了业务流程再造理论产生的时代背景、业务流程再造的概念及程序。比较管理主要介绍了美国、日本的大型企业在战略指向、公司治理模式、人力资源管理及管理者的权力来源与应用方面的特点。跨文化管理主要介绍了跨文化管理的产生、概念及策略。核心能力理论主要介绍了核心能力理论的兴起、核心能力的概念、核心能力理论的要义。知识管理理论主要介绍了知识管理理论发展的历程、知识的分类及转化、知识管理的概念及知识管理的核心表现。管理的新思潮主要介绍了六西格玛、平衡计分卡、职能管理、公司治理、价值链管理、移动商业、注意力行销、情绪资本。



名人名言

未来唯一持久的优势，是有能力比你的对手学习得更快。

——管理学大师　彼得·圣吉

文化差异可能是跨国管理的毒药，对其他文化漏洞百出的假设常常砸了商务合作，毁了粗心大意管理者的前程。

——英国　金融时报

知识将取代资金、机器、原料与劳力等经济最重要的生产因素。

——彼得·杜拉克

智力、想象力及知识，都是我们重要的资源。但是，资源本身所能达成的是有限的，唯有有效性才能将这些资源转化为成果。

——彼得·德鲁克

在时间之中，在社会领域里，没有人随着时间的开始而展开生命、随着时间的终结而结束生命；每一个人都从前面的人接受历代留下的遗产，持有短暂片刻，再把它交给后来的人。

——彼得·德鲁克

习　　题

一、复习题

1. 单项选择题

(1) 学习型组织的概念是由(　　)最先提出的。

A. 彼得·德鲁克　　B. 彼得·圣吉

C. 阿吉瑞斯　　D. 迈克尔·哈默和詹姆斯·钱皮

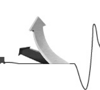
(2) 学习型组织的核心理念是(　　)。

A. 连续学习　　B. 持续创新

C. 自我发展　　D. 增强凝聚力

(3) 如果把企业比作一棵大树，那么大树树根是(　　)。

A. 员工　　B. 管理层



C. 学习力　　　　　　　　　　　　D. 人才

(4) 企业再造理论是由(　　)最先提出的。

A. 弗伦奇和雷文　　　　　　　　　B. 哈克曼和奥德姆

C. 康格和卡伦果　　　　　　　　　D. 迈克·哈默和詹姆斯·钱皮

(5) 一般来说，跨国经营企业所面临的经营环境中，(　　)对企业运行来说，其影响力是全方位的、全系统的和全过程的。

A. 经济因素　　　　　　　　　　　B. 政治因素

C. 法律因素　　　　　　　　　　　D. 文化因素

2. 多项选择题

(1) 变职能观念为流程观念表示(　　)。

A. 企业各类功能不能因划分而被相互割裂

B. 传统的部门化设计应该结束

C. 企业中不应该再进行分工

D. 流程性企业比加工性企业更具备组织变革的条件

(2) 企业再造的原则包括(　　)。

A. 以流程为中心　　　　　　　　　B. 顾客导向

C. 以职能为中心　　　　　　　　　D. 坚持以人为本的团队式管理

(3) 企业再造的流程观念是指(　　)。

A. 按工艺流程设计组织结构

B. 企业的整体活动是由各项连续性作业构成的

C. 再造就是改变作业流程

D. 流程性企业将成为未来企业的代表

3. 填空题

(1) ________即存在于人们大脑中的许多设想、图像或印象，它源于对过去事物的认识过程，但又参与对现实事物的认识。

(2) 核心竞争力的构成要素主要包括智力、技术、制度和________4 个方面。

(3) ________被誉为“企业再造之父”。

4. 判断题

(1) 组织学习就是个体学习的简单累加。　(　　)

(2) 在一个组织中，人人都在学习就是学习型组织。　(　　)

(3) 再造的最终目的是实现企业形态由传统的以职能为中心的职能导向型向新型的以流程为中心的流程导向型的根本转变。　(　　)

5. 问答题

(1) 简述学习型组织的五项修炼及其具体含义，并说明企业成为真正的学习型组织的关键是什么。

(2) 企业再造的含义是什么？如何把握企业再造的含义？

(3) 业务流程再造的程序有哪些？

(4) 试从战略指向、公司治理模式、人力资源管理和管理者权力的来源与应用对美国和日本这两个国家的大型企业的管理进行比较。

(5) 跨文化管理的策略有哪些？

(6) 什么是核心能力？核心能力理论的要义包括哪些？

(7) 什么是知识管理? 知识管理的核心表现包括哪些?
(8) 管理的最新思潮有哪些?

6. 讨论题

(1) 试分析美国和日本在人力资源管理上的优缺点?
(2) 阐述我国企业与外国企业在核心竞争力上的差距?

二、案例应用分析

审视苏宁“云商模式”

2013 年 2 月 20 日，传统零售商苏宁电器发布公告拟更名“苏宁云商股份有限公司”。2 月 21 日，苏宁正式公布其“云商”零售模式。苏宁云商是一种新的商业模式，可以概括为“店商 + 电商 + 零售服务商”，其核心是以云技术为基础，整合苏宁前台后台，融合苏宁线上线下，服务全产业、全客户群。

中国零售业在电商企业的冲击下正发生着翻天覆地的变化。中国零售业正处在历史的危急关头，行业的成本增长抵消了消费的增幅，网购渠道分流线下，物流本着低效发展，实体零售效益大面积下滑，电商企业普遍亏损，线上线下数以千万家商家搏杀于红海之中。京东和苏宁都在谋求战略转型，它们都拥有百亿现金储备，相信两者将在电商业、零售业进行更加激烈的肉搏战。

云商模式无疑是苏宁成立 23 年来跨度最大的一次战略转型。在远超缠斗多年的竞争对手国美之后，苏宁突然发现自己还必须面对更加强大的阿里巴巴、京东两大劲敌。按照“店商 + 电商 + 零售服务商”的云商模式，苏宁既要做线上，也要做线下；既要做店商，也要做电商，还要做零售服务商。

云商模式从经营形态上是“店商 + 电商 + 零售服务商”的业态分类，以更好地实现线上线下互补融合发展；从盈利模式上看是零售(店商 + 电商，强调的是通过商品进销差价赚钱) + 服务(零售服务商，强调的是开放平台，通过融合利用苏宁的各种资源，为入驻商家、供应商、消费者提供支付、金融、数据、营销、托管、仓储物流、云计算等增值服务来赚钱)。

讨论题:

1. 苏宁的商业模式在什么背景下提出?
2. 你如何理解与评价苏宁的商业模式?

(资料来源: 陈建平. 审视苏宁云商模式[J]. 企业管理, 2013(5): 102－105.)